

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом
(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z

Обучающийся

С.В. Тихонова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.В. Тихонова.

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

Научный руководитель: к.п.н., С.О. Шаногина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы привлечения и удержания персонала поколения Z на примере МКУ «Служба городского хозяйства, ЗАТО г. Островной».

Объект исследования – МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной», занимающееся управлением и благоустройством объектов городской инфраструктуры.

Предмет исследования – система привлечения и удержания персонала поколения Z.

Методы исследования – анализ документации, сравнительный анализ, экспертные оценки, статистические методы.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам привлечения и удержания персонала поколения Z. Во второй главе проведен анализ системы управления персоналом и условий работы в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной». В третьей главе предложены мероприятия для улучшения системы управления поколением Z, обоснована их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных мероприятий для повышения привлекательности и удержания молодых специалистов в рамках кадровой политики МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной».

Работа включает введение, три главы, заключение, список используемых источников и приложения.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала	7
1.1 Основные характеристики поколения Z.....	7
1.2 Привлечение и удержание персонала как функция управления кадровым потенциалом организации.....	16
Глава 2 Анализ системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z в МКУ «Служба городского хозяйства ЗАТО г. Островной»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ..	25
2.2 Оценка системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z в учреждении	37
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z	56
3.1 Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z	56
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	62
Заключение	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Будущая оценка представленности поколения Z в рабочей силе	76
Приложение Б Адаптация под российские условия исторического развития дифференциации поколений	77

Введение

Актуальность исследования привлечения и удержания персонала поколения Z обусловлена изменяющейся социальной и технологической средой, в которой это поколение формировалось. Родившееся в период бурного развития Интернета и цифровых технологий, поколение Z обладает уникальными характеристиками и ценностями, что требует от работодателей пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. В условиях, когда информация становится все более доступной, а коммуникация – мгновенной, представители поколения Z предъявляют новые требования к рабочей среде, таким как гибкость, разнообразие возможностей развития и высокая социальная ответственность работодателей. Эти работники ценят социальную значимость деятельности, прозрачность процессов и безопасность в цифровом пространстве, что вызвано их жизненным опытом и столкновением с такими явлениями, как киберугрозы, нестабильность экономики и общественные движения за равенство и справедливость.

Соответственно, успешное привлечение и удержание сотрудников поколения Z требует учета их уникального восприятия работы и ожиданий от работодателей, включая ориентацию на индивидуальные карьерные траектории и поддержание баланса между личной жизнью и профессиональными обязанностями. Исследование этих аспектов позволяет разработать современные стратегии управления персоналом, направленные на эффективное взаимодействие с поколением Z и создание условий, способствующих долгосрочному и продуктивному сотрудничеству.

Таким образом, изучение потребностей и предпочтений поколения Z в качестве работников является важной задачей для повышения эффективности кадровой политики организаций, что и определяет актуальность данного исследования.

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

Для достижения цели определены следующие задачи:

- раскрыть основные характеристики поколения Z;
- описать особенности привлечения и удержания персонала как функции управления кадровым потенциалом организации;
- охарактеризовать организационно-экономическую систему учреждения;
- исследовать меры по привлечению и удержанию персонала учреждения;
- предложить мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

При проведении исследования были применены следующие методы исследования: анализ современной литературы, нормативно-правовых документов; изучение и обобщение; абстрактно-логический метод; системно-структурный метод; метод моделирования, статистический, логический, расчетный и экспертный методы.

Информационной базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных исследователей, научная и учебная литература, нормативно-правовые документы, корпоративная отчетность и документация исследуемого предприятия.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности использования полученных результатов и предложений в непосредственной практической деятельности организаций и предприятий для увеличения их кадрового потенциала посредством привлечения и удержания персонала поколения Z.

Структура работы построена в соответствии с логикой исследования, его основной целью и задачами. Работа включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы привлечения и удержания персонала: раскрыты основные характеристики поколения Z, описаны особенности привлечения и удержания персонала как функции управления кадровым потенциалом организации.

Во второй главе дана характеристика учреждения и системы работы предприятия с персоналом на примере МКУ «Служба городского хозяйства ЗАТО г. Островной»: охарактеризована организационно-экономическая система предприятия, исследованы меры по привлечению и удержанию персонала поколения Z на предприятии.

Третья глава посвящена совершенствованию деятельности предприятия по работе с сотрудниками: предложены меры по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z, произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Глава 1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала

1.1 Основные характеристики поколения Z

Поколение Z включает молодежь, рожденную между 1995 и 2014 годами. При этом к 2039 году 22% персонала компаний будут составлять представители поколения Z. Хотя исследования по поколению Z являются относительно новыми, в них был обнаружен значительный уровень согласия относительно их основных характеристик, причем и на международном уровне. Будущая оценка представленности поколения Z в рабочей силе приведена в Приложении А на рисунке А.1.

Однако данное деление слишком обобщает целые пласты людей, не учитывая ни психологический тип, ни темперамент, ни личные мотивы и социальные приоритеты. Адаптация под российские условия исторического развития позволяет представить дифференциацию поколений в несколько ином виде, что не меняет общей сути характеристики поколения Z (Приложение Б, таблица Б.1).

Влияние поколения Z, от покупательского поведения до проблем привлечения и удержания на рабочем месте, будет мощным и критичным для любой компании. Пришло время осознать и подготовиться к изменениям в современной среде, на которые, несомненно, повлияет это поколение.

В современных исследованиях, посвященных поколению Z, три фактора выделяются как основополагающие для их мировоззрения и поведения: реализм, цифровые технологии и взросление в условиях неопределенности. Их влияние можно увидеть в отношении, целях и их определении работы и жизни [19].

Чтобы добиться успеха, нужно знать, как управлять деньгами и критически мыслить. Так мыслит поколение Z. Большинство родителей поколения Z являются частью поколения X. В отличие от бэби-бумеров, которые воспитывали миллениалов, чтобы они верили, что могут делать все,

родители поколения X заняли очень прагматичную позицию, поощряя своих детей работать и мыслить стратегически, развивать практические навыки и эффективно находить компромиссы.

В результате большая часть поведения поколения Z обусловлена практичностью и желанием быть самостоятельным в планировании карьеры. Дело не в том, что мама и папа не верили в детей; дело в том, что они говорили, что, если генеральный директор является целью, это будет нелегко, и, кроме того, это может вообще не произойти.

Поколение Z выросло, видя, как их родители и старшие братья и сестры борются с долгами. Они видели, как до 36% их братьев, сестер и друзей в возрасте от 18 до 31 года вернулись к родителям, причем примерно 30% из них вернулись домой, сославшись на высокую долговую нагрузку для их долгов. Во время кризиса 2008 года они стали свидетелями травмы родителей, потерявших работу и финансовые инвестиции на всю жизнь, а затем отложивших пенсионные планы. Они знали, когда большая часть семейных сбережений уходила на обучение старших братьев и сестер, оставляя младшим меньше финансовых возможностей для получения высшего образования. Поколение Z стало одержимо финансовой грамотностью и крайне негативно относится к долгам, причем 83% считает, что «экономия денег важна на данном этапе жизни».

Поколение Z понимает, что будущая финансовая стабильность потребует жертв и консервативного бюджета. Они более целеустремленны, чем их сверстники [26].

Как и их родители поколения X, поколение Z верит, что усилия, решимость и заслуги усилят врожденные способности. Поскольку 56% их родителей беспокоятся о своем профессиональном успехе, поколение Z усвоило стремление стать востребованными на рабочем месте с конкурентными преимуществами перед своими сверстниками. Половина представителей данного поколения испытывают давление со стороны своих родителей, чтобы получить ранний профессиональный опыт. Поколение Z

выбирает ориентированные на карьеру программы высшего образования в таких областях, как здравоохранение и образование.

Поколение Z стремится понять последствия своих действий, а также взвесить риски и выгоды от своего выбора в сравнении с потенциальными будущими возможностями. В отличие от миллениалов, поколение Z готово обменять широкий опыт на меньший, но более глубокий. Стремясь отличиться от своих сверстников, поколение Z стремится специализироваться в нескольких ключевых областях и быть конкурентоспособными с людьми, выполняющими ту же работу. В то время как их родители учили их побеждать, они также учили их уметь проигрывать, серьезно относиться к обучению.

Поколение Z выросло в сетевом мире, который выходит за рамки границ, определенных предыдущими поколениями. С точки зрения поколения Z, нет никакого различия между физическим/аналоговым и цифровым/виртуальным опытом. Когда они были молоды, телевизоры, ноутбуки, настольные компьютеры, планшеты и телефоны были средством коммуникации, развлечением и игрой, а теперь, когда они стали старше, это инструменты исследования, каналы покупок и способы оплаты. Более 90% современного поколения считают, что их выбор работы в компании зависит от уровня ее технологической оснащенности.

Трезво осознавая силу присутствия в Интернете, это поколение определяется множеством действующих аккаунтов в соцсетях. Они имеют различные аккаунты в социальных сетях, чтобы угодить каждой аудитории и свести к минимуму конфликты, споры и проблемы. В их стремлении продвинуться вперед лидерство и поддержание их личного бренда важны, поскольку они выделяют себя среди своих коллег и хотят быть конкурентоспособными на рынке.

На личном уровне поколение Z стремится к немедленному подтверждению и принятию через социальные сети, поскольку именно там они общаются со сверстниками и поддерживают личные отношения. На профессиональном уровне поколение Z слишком хорошо осведомлено о

негативных социальных стереотипах, которые преследуют миллениалов; они признают, что каждое онлайн-действие может длиться вечно и разрушить как карьеру, так и жизнь. Они также остро осознают, как старшие поколения воспринимают «зависимость молодого поколения» от Интернета. Между этими двумя силами поколение Z разрывается: они не хотят, чтобы их определяли технологии, в то время как им нужны социальные сети для создания своих личных брендов. В результате возникает противоречие, которое необходимо преодолеть, чтобы управлять своими личными и профессиональными брендами, чтобы вписаться в них, выделяясь при этом [36].

В конечном счете, поколение Z хочет быть признанным за свою способность усердно работать и свои возможности работать в автономном режиме. Почти трое из четырех предпочитают общаться лицом к лицу, при этом 51% ищут личного общения с менеджерами по электронной почте или мгновенным сообщениям. Они понимают, что с развитием автоматизации оставшиеся рабочие места потребуют умения работать с другими сотрудниками и быстро развивать значимые человеческие связи.

С одной стороны, поколение Z питает страх упустить что-либо, подпитывая интенсивную активность в Интернете, чтобы оставаться в курсе тенденций. Они гордятся своей открытостью и уважают мнение других. Будучи самым этнически разнообразным поколением в истории их определяющими вопросами являются расовое равенство (72 %), гендерное равенство (64 %) и равенство сексуальной ориентации (48 %).

С другой стороны, поколение Z находит утешение в знакомой среде, а не активно ищет приключений. Глобализация сделала мир меньше и более взаимосвязанным, одновременно усиливая желание поколения Z окружить себя друзьями, семьей и другими источниками безопасности и самоидентификации. Информация, которая проходит через этот фильтр, подтверждается их социальными кругами, создавая замкнутую, однородную систему без конфликтов - «эхо-камеру». Риск заключается в том, что это

поколение, которое, несмотря на свои лучшие устремления, не обладает навыками ведения переговоров о человеческих различиях.

Это, однако, не означает, что они сидят сложа руки, ожидая, когда что-то произойдет - они скорее возьмут все под свой контроль. Склонность поколения Z к вовлеченности и взаимодействию проявляется в их конкурентном, яростно независимом и ориентированном на действия характере. В своем исследовании 2015 года, проведенном среди 12-24-летних в США, исследовательская фирма Wildness обнаружила, что это поколение не только потребляло развлечения, но и создавало и формировало их. Поскольку 80% поколения Z заявляют, что их творчество важно для них, они «наделены полномочиями, связаны, чутко реагируют на себя», они хотят выделиться и изменить мир. Они определили стандарт, который ценит уникальность, подлинность, креативность, способность делиться и признание. Технология является важным компонентом, но что действительно изменилось, так это то, как это поколение использует ее для совместного создания культуры.

Поколение Z считает, что «если вы хотите, чтобы все было сделано правильно, сделайте это сами». Добавьте к этому, что поколение Z хочет быть признанным за целый ряд навыков, включая творческий потенциал, который они ценят, и мы сможем увидеть больше функций, выполняемых внутри компании, а также рост экономики, создаваемой фрилансерами.

Мы должны смотреть на поколение Z не просто как на поколение, а как на новый набор моделей поведения и взглядов на то, как будет работать мир и как нам нужно будет реагировать, чтобы оставаться актуальными, конкурентоспособными и актуальными [9].

87% представителей поколения Z – технически подкованные, реалистичные, многогранные и решительные – будут определять, как мы подходим к проектированию и развитию наших будущих городов, зданий и рабочих мест. Хотя есть много соображений, можно определить пять принципов, которыми следует руководствоваться для привлечения,

удержания и поддержания производительности этой новой рабочей силы поколения Z. Обзор характеристик поколения Z позволит определить модели образа жизни, которые будут востребованы (рисунок 1).



Рисунок 1– Характеристики поколения Z

Поколение Z осознаёт ограниченность времени и стремится использовать его максимально эффективно. Для них понятие гибкости строится на двух ключевых элементах: восприятию времени и доступности альтернатив. Это поколение активно работает, но также придаёт высокую ценность полноценной жизни. В условиях постоянного информационного потока, требующего немедленной реакции, представления о времени у поколения Z меняются. Они стремятся к балансированию между рабочими и личными обязанностями, применяя стратегическое управление временем, в котором расписание и задачи координируются с использованием передовых технологий. Текучесть времени и пространства, свойственная их взаимодействию через социальные сети, требует от рабочих мест и городских пространств новых стандартов гибкости.

Это различие имеет решающее значение для привлечения и удержания сотрудников поколения Z. Согласно исследованию ADECCO (2015), 56% представителей поколения Z считают, что первая работа должна длиться не более двух-трёх лет, а 27% готовы сменить её уже через год или меньше. Эти временные рамки подчёркивают предпринимательские тенденции поколения и их ожидания, что смена работы будет способствовать карьерному росту. Исследование показывает, что для эффективного управления этим поколением

корпоративная культура должна обладать высокой гибкостью, способной адаптироваться к меняющимся ожиданиям молодых специалистов [15].

Для повседневной жизни в городах поколения Z особое значение имеет концепция близости: доступность всех необходимых ресурсов в минимальной удалённости позволяет сокращать время на передвижение и лучше сочетать личные и профессиональные встречи. В связи с этим возрос спрос на городские пространства, активные круглосуточно, которые бы поддерживали слияние личной и профессиональной жизни. Этот подход формирует новые стандарты гибкости и определяет отличия образа жизни поколения Z от традиционных рабочих графиков старших поколений.

Эти ожидания вовсе не говорят об отсутствии приверженности работе, но предполагают адаптацию инфраструктуры для поддержки гибких графиков. Городские и рабочие здания всё чаще ориентированы на использование технологий, которые позволяют эффективно управлять ими в любое время суток, решать вопросы безопасности и оптимизировать рабочие процессы. Сенсорные системы для отслеживания плотности и распределения потоков, а также системы мониторинга ресурсов и потребления энергии в режиме реального времени уже позволяют создавать удобную, безопасную и персонализированную рабочую среду. Носимые устройства и материалы, улавливающие энергию, например, от шагов, наряду с продвинутыми устройствами для управления рабочим временем создают дополнительные удобства для повседневной жизни.

Гибкость в управлении временем способствует формированию удобных, многофункциональных городских и пригородных районов, привлекая поколение Z в среду, которая предоставляет широкий выбор возможностей для взаимодействия и отдыха. Эти районы, предлагающие не только разнообразные услуги, но и условия для полноценной жизни и работы, становятся естественным местом притяжения для молодых людей. Тенденция к вертикально интегрированным многофункциональным объектам с пешеходной и транзитной доступностью поддерживается интересами

поколения Z в сокращении временных затрат на перемещение, что позволяет им гибко менять активность в течение дня.

Потребность поколения Z в предсказуемости и безопасности также отражается в ожиданиях от рабочей среды. В исследовании Междисциплинарного центра по здоровым рабочим местам Калифорнийского университета в Беркли были выделены такие факторы, как постоянное личное пространство, контроль за звуковым окружением и доступность ресурсов, которые поддерживают ощущение комфорта и безопасности на рабочем месте. Участники фокус-групп подчёркивали, что доступ к природным элементам и знакомство с природой способствуют повышению удовлетворённости на работе, укрепляют здоровье и предотвращают профессиональные заболевания. Эти результаты подчёркивают важность связи с природой и указывают на необходимость адаптации рабочего пространства к новым потребностям [11].

Поколение Z стремится к прозрачности и ценит честность, поэтому избегает стандартных рекламных сообщений, предпочитая личные рекомендации друзей, отзывы в интернете и независимые рейтинги. Так, 78% представителей поколения Z полагаются на отзывы при покупке товаров, 69% – при выборе фильмов и 53% – при выборе мест для посещения, таких как рестораны. Поколение Z предпочитает реалистичные и подлинные образы, находя неудовлетворительными стандартизированные продукты и маркетинговые приёмы. Компании, стремящиеся привлечь молодых потребителей, должны предлагать аутентичный потребительский опыт, поддержанный такими технологиями, как виртуальная и дополненная реальность, что позволит брендам взаимодействовать с аудиторией на новом уровне.

Для поколения Z офис остаётся важным элементом профессиональной жизни: согласно недавнему исследованию, 84% представителей поколения предпочитают общаться с работодателями лично. При этом важным требованием является наличие как частного, так и гибкого,

многофункционального пространства, позволяющего адаптироваться к разнообразным рабочим процессам. Многозадачность, характерная для поколения Z, предполагает также разделение различных типов задач и необходимость оптимизации пространств для их выполнения. Создание среды, предлагающей разнообразие пространств для различной работы и взаимодействия, становится важным принципом, обеспечивающим продуктивность сотрудников нового поколения.

Городская мобильность для поколения Z также требует особой гибкости и доступности. Представители этого поколения отдают предпочтение удобным и экономически выгодным вариантам передвижения вместо владения автомобилем. С переходом к альтернативным транспортным средствам, как общественный транспорт, совместное использование автомобилей и электрические велосипеды, ожидания от городской инфраструктуры включают доступность и многообразие. В современных условиях городских и урбанизирующихся районов предлагается до пяти вариантов транспорта на короткие расстояния, что соответствует потребностям поколения Z в мобильности и способствует снижению затрат времени на передвижение.

Таким образом, гибкость становится основой для удовлетворения потребностей поколения Z. Поддержка инноваций на уровне городских пространств и рабочих мест, учёт социально-экономических приоритетов молодого поколения, создание разнообразных, удобных для жизни и работы зон с развитой инфраструктурой и условиями для быстрой адаптации к изменяющемуся миру становится приоритетом для организаций, стремящихся привлечь и удержать сотрудников нового поколения.

1.2 Привлечение и удержание персонала как функция управления кадровым потенциалом организации

Персонал – дорогое вложение, но он также и самый большой актив любой компании. То, как предприятие обращается со своими сотрудниками, напрямую влияет на их продуктивность.

Объявление о вакансии вполне может быть первым случаем, когда кто-то сталкивается с компанией. Это означает, что это реклама не только должности, которую надо заполнить, но и бизнеса в целом.

Должностные инструкции и характеристики персонала должны быть краткими и четко сформулированными, чтобы можно было определить, какие кандидаты лучше всего подходят для нужд компании. Необходимо убедиться, что объявления дают правильные ориентировки кандидатам и дают им повод приехать и работать в компании. Если у компании не так много соискателей или те, которые поступают, не то, что необходимо предприятию, объявление необходимо либо изменить, либо сменить место его размещения [41].

Объявления о работе не должны носить дискриминационный характер (по признаку расы, возраста, пола или физической подготовки).

Уровни заработной платы и льготы. Если компания не предлагает конкурентоспособной заработной платы или заманчивого списка льгот, предприятие не получит результата.

В конечном счете, зарплата и льготы являются отличным мотиватором, и надо знать, как достичь наилучшего баланса. Если платить немного больше, это может привлечь лучших кандидатов, которым требуется менее интенсивное управление, но сохранит ли это их мотивацию в долгосрочной перспективе. Возможно, оплата менее важна, чем гибкий график работы или время отпуска.

Необходимо посмотреть на отраслевые нормы – соответствует ли им компания, превосходит их, не соответствует ли она требованиям. Может ли

компания предложить обучение на дому, и насколько привлекательным может она его сделать.

Если компания нанимает фрилансера или подрядчика, необходимо быть уверенными, что обращение с кандидатами происходит должным образом. Кандидатам необходимо, чтобы с ними общались, оказывали им поддержку, интегрировали их в команду.

Необходимо обдумать навыки, которые нужны, и внимательно оценить каждое приложение. Кандидаты должны объяснить, почему они считают себя подходящими и что они могут предложить - совпадают ли ответы с теми качествами, которые необходимы компании.

Далее составляется список кандидатов. Некоторым работодателям нравится составлять шорт-лист людей с рядом баллов - возможно, по шкале от 1 до 10, где любой, кто попадает в группу 7-10, является качественным собеседником. Конечно, параметры любой шкалы или системы подсчета очков будут зависеть от того, сколько человек подает заявку. Если есть 100 кандидатов, и 50 из них находятся в группе 7-10, возможно, нужно взглянуть только на тех, у кого 9-10 баллов.

Обычно рекомендуется, чтобы шорт-лист составляли как минимум два человека. Обмен идеями и проблемами друг с другом поможет составить эффективный, четкий и краткий список кандидатов.

Одна из ловушек, в которую попадают работодатели, - это составление коротких списков людей на основе людей, которые уже работают в компании. Кадровики должны быть уверены, что не включают людей в шорт-лист только потому, что они похожи на людей, которые уже работают в компании - какой смысл привлекать кого-то, если они предлагают только те же навыки и черты характера, которые уже есть. Новые сотрудники - это шанс изменить и встряхнуть команду, поэтому надо искать кандидатов, обладающих навыками, которых не хватает текущему коллективу, или которые могут дополнить то, что есть, не будучи прямой копией сотрудников [12].

Собеседование может быть непростым как для интервьюера, так и для интервьюируемого, поэтому нужно подумать, как можно смягчить опасения, страхи и ловушки, которые они иногда содержат.

Процесс найма - это не только оценка кандидатов; это вопрос о продаже компании. Надо подчеркивать преимущества работы для компании и самой работы. Первое впечатление имеет решающее значение для обеих сторон – компания должна понимать, как она выделяется среди конкурентов.

Первая задача, связанная с предложениями о работе, контрактами и справочниками, - убедиться, что все они актуальны и соответствуют законам.

Когда дело доходит до введения в курс дела, полезно назначить «наставника» новому сотруднику, чтобы помочь ему войти в работу. Некоторым сотрудникам нравится эта стратегия, а другим она кажется немного удушающей.

Испытательный срок обычно длится три месяца. Эти 12 недель дают возможность проверить или понаблюдать за способностями и пригодностью нового сотрудника для новой должности. Обычно они заканчиваются кратким изложением того, что, по мнению работодателя, они сделали, что они сделали хорошо и над чем им нужно работать.

Некоторые работодатели предпочитают проводить испытательные обзоры на протяжении всего испытательного срока.

Необходимо четко понимать, каковы обязанности, цели и задачи вашего персонала или фрилансеров / подрядчиков.

Одна из основных причин ухода сотрудников из компании - чувство недооценки. Руководство отмечает их работу, поздравляет их с достижениями и выражает им некоторую благодарность или этого всего не происходит – это важный момент.

Также необходимо помнить о важности обмена информацией с сотрудниками: планы на будущее роста и развития бизнеса, проблемы, которые преодолевает компания, и возможности, которыми она пользуется.

Сотрудники хотят знать, что они работают в компании, которая развивается и продвигается вперед - стагнация не является мотивацией.

Люди неизбежно уйдут из компании - в конце концов, ничто не вечно. Однако причины могут быть разные. Иногда они уезжают по неизбежным причинам - им просто нужно сменить обстановку, они переезжают в города или преследуют карьеру своей мечты. Иногда им предлагают больше денег и больше льгот. Иногда они поссорились со своим менеджером или больше не чувствуют, что компания служит их интересам.

Если проблема была в деньгах, возможно заработная плата больше не конкурентоспособна. Если сотрудники потеряли веру в вашу бизнес-модель, возможно, пришло время пересмотреть направление, в котором движется компания. Независимо от причины, необходимо извлечь уроки.

В условиях ограниченного рынка талантов сохранение уникальных сотрудников имеет первостепенное значение.

Обсуждение с сотрудниками того, что их мотивирует, пока они еще в штате и не решили покинуть компанию, является частью ключевой стратегии в получении преимущества на сегодняшнем напряженном рынке талантов: удержании сотрудников.

Удержание сотрудников - критическая проблема, поскольку компании борются за таланты в условиях жесткой экономики. Расходы на текучесть кадров увеличиваются. Есть и другие «мягкие затраты»: снижение производительности, снижение вовлеченности, затраты на обучение.

Отдача для организаций, которые сосредоточены на удержании сотрудников, стоит потраченного времени и инвестиций. Повышение производительности, повышение эффективности, повышение морального духа сотрудников и улучшение качества работы, не говоря уже о сокращении текучести кадров, – все это преимущества организации.

Суть в том, что, сосредоточив внимание на удержании сотрудников, организации сохраняют талантливых и мотивированных сотрудников, которые

действительно хотят быть частью компании и нацелены на содействие общему успеху организации.

Стратегии удержания сотрудников основаны на том, что это следует начать с самого начала процесса приема на работу:

- удержание начинается с набора персонала;
- необходимо обеспечить непрерывное образование и четкие пути к продвижению по службе;
- надо предлагать правильные преимущества (льготы, гибкий график работы, возможность работать удаленно и политика щедрого оплачиваемого отпуска);
- должна быть прозрачность и открытое общение между сотрудниками и руководством;
- использование технологий обратной связи;
- использование данных о сотрудниках для прогнозирования их поведения;
- готовность к текучести кадров.

Рассмотрим эти аспекты подробнее.

Удержание начинается с самого начала, от процесса подачи заявки до отбора кандидатов и выбора, с кем проводить собеседование. Это начинается с определения того, какие аспекты культуры и стратегии нужно подчеркнуть, а затем выявлять их в кандидатах.

Это модель растущей прибыли; чем дольше кто-то работает в компании, тем более продуктивным он становится со временем. Надо смотреть на это как на долгую игру и принимать меры, чтобы убедиться, что все делается правильно, убедившись, что каждый сотрудник полностью вовлечен в постоянный успех компании и является его частью.

Как выбрать кандидатов, которые с большей вероятностью останутся? Прямо в их резюме есть несколько ключевых показателей. Во-первых, надо искать кандидатов со стажем работы на своей предыдущей работе.

Надо смотреть не только на то, что написано в резюме, а еще и на то проработали ли они в компании много лет, взлеты и падения. Это говорит о лояльности, настойчивости, вовлеченности. Также следует искать кого-то, кто занимается командными видами спорта, кто посвятил себя волонтерской или другой деятельности вне работы - это может помочь сказать, что они вкладываются в дело, команду, спорт, да, но также установка на то, что им действительно безразлично.

Поиск работы - это что-то вроде авантюры. Хотя кандидаты, возможно, просто ищут подходящее место для комфортной работы. Кандидата, у которого, было десять рабочих мест за двенадцать лет, будет действительно трудно сохранить для любой компании.

Продвижение внутри компании не только обеспечивает четкий путь к большей компенсации и ответственности, но и помогает сотрудникам почувствовать, что их ценят и что они являются важной частью успеха компании [39].

Конечно, продвижение по службе идет рука об руку с развитием и обучением сотрудников, и это должно стать еще одним инструментом в арсенале удержания сотрудников, будь то корпоративное обучение, помогающее стимулировать приобретение новых навыков, новых технологий или новых процессов, или компенсация за обучение на внешних курсах, дальнейшее обучение сотрудников может помочь им почувствовать себя ценными и вложенными в компанию.

Обучение профессиональным навыкам и программы профессионального развития для оттачивания навыков межличностного общения считаются одними из главных преимуществ для сохранения услуг сотрудников в течение следующих пяти лет.

Обучение должно быть основной задачей любой сильной организации. Когда обучение является частью корпоративной культуры, оно не выделяется как нечто выходящее за рамки нормы. Например, организация, ориентированная на обучение, не просто проводит периодические учебные

мероприятия или семинары отдельно от повседневной работы. Вместо этого обучение интегрировано в каждый проект или задачу, и сотрудников поощряют погружаться в них и учиться на практике, задавая вопросы, когда они сталкиваются с препятствиями.

Сосредоточение внимания на образовании также является ключом к более высоким показателям удержания. Приверженность обучению рассматривается сотрудниками как вложение в свою ценность и мощный стимул оставаться в компании.

Инвестирование в образование сотрудников может помочь сохранить таланты и интеллектуальную собственность в то время, когда существует жесткая конкуренция между ними. Потребность в новых наборах навыков и меняющихся ролях востребована постоянно и быстро, поэтому назначение кого-то на карьерный путь, у кого нет места для развития, - это не только ограничивающий карьеру шаг для сотрудника, но и бизнес-ограничивающий развитие компании.

Льготы и стимулы играют большую роль в том, чтобы сотрудники были счастливы, увлечены и здоровы. Но льготы могут выходить далеко за рамки медицинского страхования и оплачиваемого отпуска по болезни. Также следует рассмотреть возможность предложения участия в премиальных программах или других финансовых вознаграждений для сотрудников, которые превышают поставленные цели или остаются с компанией в течение заранее определенного периода времени. Почти девять из 10 компаний рассматривают поощрительные компенсации и бонусы как ключ к удержанию сотрудников в ближайшие пять лет.

Гибкий график работы, возможность работать удаленно и политика щедрого оплачиваемого отпуска имеют большое значение для того, чтобы сотрудники чувствовали, что их ценят не только на рабочем месте. Некоторые компании уже предлагают до восемнадцати недель оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком для всех сотрудников.

Если сотрудникам не предлагается отпуск или они вынуждены вернуться на работу, потому что они не могут позволить себе неоплачиваемый отпуск, то недовольство может накапливаться и часто может подтолкнуть довольного сотрудника к рассмотрению других вариантов.

Гибкий график работы занимает четвертое место среди основных преимуществ для удержания талантов после медицинского страхования, бонусов и оплачиваемого отпуска.

Открытое общение между сотрудниками и руководством может способствовать развитию чувства общности и общей цели. Регулярные встречи, на которых сотрудники могут предлагать идеи и задавать вопросы, а также «политика открытых дверей», побуждающая сотрудников откровенно говорить со своими руководителями, помогает им почувствовать, что их ценят и что их мнение будет услышано.

Другой подход - использовать инструмент опроса сотрудников, отправлять один вопрос сотрудникам компании через заранее заданные интервалы, а затем анонимно подсчитывать результаты [14].

Все знают, что бизнес меняется чаще, чем раз в год, и люди тоже. Руководству необходимо реагировать на обратную связь или объяснить, почему это действие может быть невозможно.

У организаций есть невероятные объемы доступных данных о сотрудниках, которые можно использовать, чтобы определить, кто с наибольшей вероятностью уйдет и почему, а затем предпринять шаги для предотвращения этого. На первый взгляд уход сотрудника может показаться очевидным или соответствовать шаблону, но использование алгоритмов машинной обработки и расширенной аналитики может помочь выявить основные факторы, способствующие отсеву сотрудников, которые могут быть не такими очевидными, как кажется.

Более внимательный взгляд на данные о сотрудниках может помочь выявить некоторые закономерности, потенциально противоречащие общепринятым представлениям. Можно выявить и решить эти проблемы до того, как они приведут к убыткам и текучести кадров.

Время в пути, например, не так сильно влияет на вовлеченность людей, их счастье и их шансы уйти с работы, как расстояние до семьи. Если работник добирается до полутора часов в одну сторону и у него есть семья дома, он не обязательно недоволен поездкой на работу; это время, которое он не проводит со своей семьей. Таким образом, организации могут добавить больше гибкости, возможности удаленной работы, все, что могло бы помочь решить проблему.

В конечном счете, следует понимать, что иногда текучесть кадров неизбежна, организации должны быть готовы потерять звездные таланты, особенно если у них есть возможность перейти на работу своей мечты.

Глава 2 Анализ системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z в МКУ «Служба городского хозяйства ЗАТО г. Островной»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Муниципальное казенное учреждение «Служба городского хозяйства закрытого административно-территориального образования город Островной Мурманской области» (МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной») осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными законодательством Российской Федерации, Мурманской области, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления ЗАТО г. Островной и Уставом путем выполнения работ, исполнения функций и оказания услуг в сфере:

- обеспечение реализации политики в области управления и содержания объектов жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства, транспорта, автомобильных дорог;
- обеспечение реализации политики в области социальной сферы;
- контроль за выполнением управляющими организациями условий договоров управления многоквартирными домами, находящимися в муниципальной собственности. Выполнение функции наймодателя: заключение, изменение, расторжение договоров найма и аренды жилых помещений;
- обеспечение учета и регистрации граждан по месту жительства и месту пребывания в целях обеспечения необходимых условий для реализации гражданами прав и свобод, а также исполнение ими обязанностей перед другими гражданами, государством, обществом;
- организация материально-технического обеспечения и бесперебойного функционирования органов местного самоуправления ЗАТО г. Островной;

- обеспечение информационными технологиями и информатизация органов местного самоуправления ЗАТО г. Островной;
- организация эксплуатации и содержания автомобильных дорог общего пользования местного значения ЗАТО г. Островной;
- организация транспортного обслуживания населения на территории ЗАТО г. Островной.

Учреждение является унитарной некоммерческой организацией, созданной для обеспечения решения вопросов местного значения городского округа в соответствии с разделом 2 настоящего Устава.

Учредителем Учреждения является муниципальное образование ЗАТО г. Островной.

Функции и полномочия Учредителя в отношении Учреждения осуществляет Администрация ЗАТО г. Островной (далее – также Учредитель).

Собственником имущества Учреждения является муниципальное образование ЗАТО г. Островной в лице Администрации ЗАТО г. Островной.

Предмет деятельности Учреждения включает в себя систему мероприятий, направленных на обеспечение реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Органами управления Учреждением являются руководитель Учреждения, а также иные предусмотренные федеральными законами и настоящим Уставом органы (общее собрание трудового коллектива, комиссия по трудовым спорам и другие). Руководителем Учреждения является начальник. К компетенции руководителя Учреждения относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Учреждения, за исключением вопросов, отнесенных законодательством или Уставом к компетенции Учредителя. Руководитель Учреждения осуществляет свою деятельность на основании заключенного с Учредителем трудового договора.

На рисунке 2 приводится организационная структура МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной».

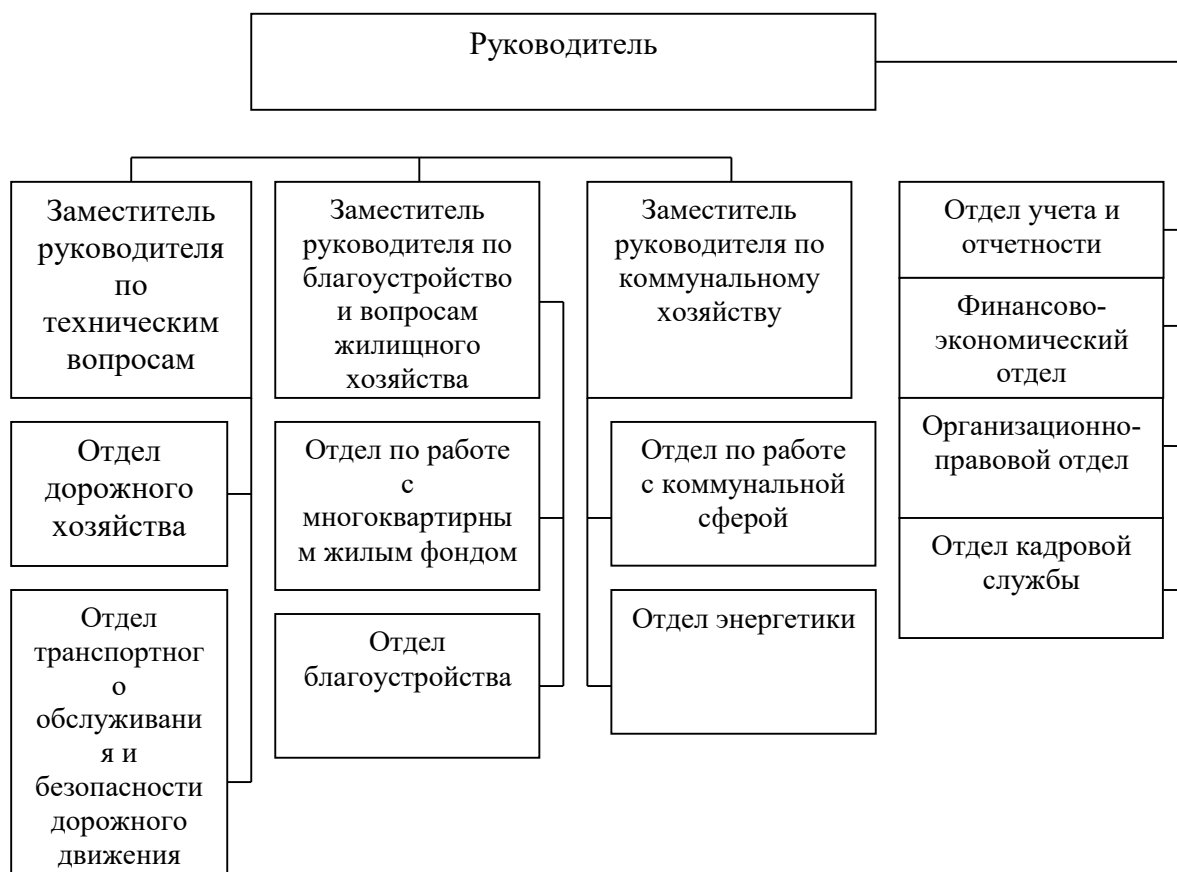


Рисунок 2 – МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

Организационная структура муниципального казённого учреждения «СГХ ЗАТО г. Островной» построена на иерархической системе с чётким разделением функций и обязанностей среди руководства и отделов. На вершине структуры находится руководитель, который координирует деятельность учреждения и осуществляет общее руководство. Под его управлением находятся три заместителя, каждый из которых отвечает за конкретные направления работы, а также несколько самостоятельных отделов, выполняющих общие функции учреждения.

Заместитель руководителя по техническим вопросам отвечает за вопросы, связанные с технической эксплуатацией и поддержанием инфраструктуры. В его подчинении находятся два отдела – отдел дорожного хозяйства и транспортного обслуживания и безопасности дорожного движения.

Отдел дорожного хозяйства занимается управлением, ремонтом и обслуживанием дорожной сети, а также поддержанием её в безопасном состоянии.

Отдел транспортного обслуживания и безопасности дорожного движения отвечает за организацию транспортного обслуживания, обеспечение безопасности на дорогах и контроль за соблюдением правил дорожного движения в пределах ответственности учреждения.

Заместитель руководителя по благоустройству и вопросам жилищного хозяйства курирует деятельность, направленную на поддержание и развитие жилищного фонда, а также благоустройство городских территорий. В его ведении находятся следующие подразделения:

Отдел по работе с многоквартирным жилым фондом, который занимается вопросами управления и эксплуатации жилых домов, обеспечением коммунальных услуг и решением вопросов, связанных с жильём.

Отдел благоустройства, отвечающий за поддержание чистоты и порядка на территории города, озеленение, улучшение городских территорий и создание комфортной среды для жителей.

Заместитель руководителя по коммунальному хозяйству управляет работой, связанной с коммунальной инфраструктурой и энергетическими системами. Под его руководством находятся:

Отдел по работе с коммунальной сферой, который занимается организацией коммунальных услуг, включая водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение и другие услуги, обеспечивающие комфортное проживание жителей.

Отдел энергетики, ответственный за управление энергосистемами, их эксплуатацию и поддержание надёжного электроснабжения.

Помимо заместителей, в структуре учреждения предусмотрены специализированные отделы, непосредственно подчиняющиеся руководителю:

- отдел учёта и отчётности, который осуществляет бухгалтерский и финансовый учёт, готовит отчётность и обеспечивает контроль за финансовыми операциями учреждения;
- финансово-экономический отдел, занимающийся планированием бюджета, анализом экономической эффективности деятельности учреждения и управлением финансами;
- организационно-правовой отдел, отвечающий за правовое сопровождение деятельности учреждения, разработку и ведение документации, а также за защиту прав и интересов учреждения;
- отдел кадровой службы, который занимается подбором, обучением и управлением персоналом, а также вопросами, связанными с кадровой политикой и социальной защитой сотрудников.

Таким образом, структура МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» предусматривает чёткое распределение обязанностей и позволяет каждому подразделению выполнять свои функции с учётом специфики и направленности деятельности. Такая организация работы способствует повышению эффективности управления и оперативному решению задач в области технического обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства и обеспечения комфорта для жителей города.

Основные организационно-экономические показатели деятельности МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2021-2022 гг.		Изменение 2022-2023 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	2566600	3138700	2372942	+572100	22,3	-765758	-24,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2366700	2834600	2793100	+467900	19,8	-41500	-1,5
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	199900	304100	-420158	+104200	52,1	-724258	-238,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	150000	200000	180000	+50000	33,3	-20000	-10,0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	50000	65000	65000	+15000	30,0	0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	199800	361800	-593100	+162000	81,1	-954900	-263,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	2400	55700	-593133	+53300	2220,8	-648833	-1164,7
Основные средства, тыс. руб.	454200	489800	441900	+35600	7,8	-47900	-9,8
Оборотные активы, тыс. руб.	329600	368200	306800	+38600	11,7	-61400	-16,7
Численность ППП, чел.	147	161	177	+14	9,5	+16	9,9
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	70000	85000	90000	+15000	21,4	+5000	5,9
Производительность труда, тыс. руб.	17457,1	19499,4	13408,7	+2042,3	11,7	-6090,7	-31,2
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	476,2	527,3	508,5	+51,1	10,7	-18,8	-3,6
Фондоотдача	5,65	6,41	5,37	+0,76	13,5	-1,04	-16,2
Оборачиваемость активов, раз	7,79	8,52	7,73	+0,73	9,4	-0,79	-9,3
Рентабельность продаж, %	7,8	11,5	-17,7	+3,7	47,4	-29,2	-254,8
Рентабельность производства, %	6,5	9,8	-15,2	+3,3	50,8	-25,0	-255,1
Затраты на рубль выручки, коп.	92,4	90,2	117,7	-2,2	-2,4	+27,5	30,5

На основании данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы о динамике основных организационно-экономических показателей деятельности МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Выручка учреждения демонстрирует резкий рост в 2022 году (+22.3%), однако в 2023 году выручка существенно снижается на 24.4%, что свидетельствует о нестабильности доходов учреждения.

Себестоимость продаж также увеличилась в 2022 году на 19.8%, но снизилась в 2023 году на 1.5%, что может быть связано с оптимизацией затрат или уменьшением объёмов деятельности.

Валовая прибыль показала значительное увеличение в 2022 году (+52.1%), но в 2023 году достигла отрицательного значения, упав на 238.3%. Это снижение говорит о снижении рентабельности основной деятельности и росте издержек.

Управленческие расходы выросли на 33.3% в 2022 году, а в 2023 году сократились на 10%. Это может свидетельствовать о попытках контролировать расходы в условиях падения доходов.

Коммерческие расходы увеличились на 30% в 2022 году и остались на прежнем уровне в 2023 году, что указывает на стабильность расходов в этом направлении.

Прибыль от продаж также показала значительный рост в 2022 году (81.1%), но в 2023 году она упала до отрицательного значения, снизившись на 263.8%. Это говорит о том, что организация столкнулась с трудностями в поддержании прибыльности основной деятельности.

Чистая прибыль учреждения увеличилась в 2022 году на 2220.8%, но в 2023 году показала резкое снижение, достигнув отрицательного значения (-1164.7%). Это может свидетельствовать о значительных финансовых проблемах и убытках.

Основные средства немного увеличились в 2022 году (+7.8%), но снизились в 2023 году (-9.8%), что может указывать на сокращение инвестиций в основные активы или их износ.

Оборотные активы показали прирост на 11.7% в 2022 году, но снизились на 16.7% в 2023 году, что может говорить о сокращении ликвидности и ресурсов, доступных для операционной деятельности.

Численность работников (ППП) увеличилась на 9.5% в 2022 году и на 9.9% в 2023 году, что свидетельствует о росте персонала, несмотря на снижение финансовых показателей.

Фонд оплаты труда показал прирост на 21.4% в 2022 году и 5.9% в 2023 году, что может быть связано с увеличением численности работников и ростом средней зарплаты.

Производительность труда выросла на 11.7% в 2022 году, но в 2023 году снизилась на 31.2%, что отражает снижение выработки на одного сотрудника и, возможно, снижение эффективности использования трудовых ресурсов.

Среднегодовая заработная плата выросла на 10.7% в 2022 году, но немного снизилась в 2023 году (-3.6%), что может указывать на корректировку расходов на персонал в условиях падения доходов.

Фондоотдача увеличилась в 2022 году (+13.5%), но снизилась в 2023 году (-16.2%), что может свидетельствовать о снижении эффективности использования основных средств.

Оборачиваемость активов выросла на 9.4% в 2022 году, но снизилась на 9.3% в 2023 году, что указывает на замедление оборота активов и, вероятно, снижение эффективности использования всех активов.

Рентабельность продаж увеличилась на 47.4% в 2022 году, но в 2023 году она достигла отрицательного значения (-254.8%), что отражает убыточность продаж.

Рентабельность производства показала аналогичную динамику, увеличившись на 50.8% в 2022 году и снизившись до отрицательного значения в 2023 году (-255.1%).

Затраты на рубль выручки снизились на 2.4% в 2022 году, но резко выросли в 2023 году на 30.5%, что указывает на рост затрат по сравнению с выручкой.

В 2022 году учреждение демонстрировало рост доходов и прибыльности, что позволило увеличить расходы на персонал и другие операционные затраты. Однако в 2023 году наблюдается резкое ухудшение финансовых показателей: снижение выручки, увеличение убытков и ухудшение рентабельности. Это указывает на нестабильность деятельности учреждения, возможные финансовые трудности и необходимость

оптимизации расходов, а также пересмотра стратегии управления активами и затратами.

Сопоставим численность работников МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2023, 2022 и 2021 гг. Данные анализа представим в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Структура среднесписочной численности персонала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной», 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	Удельный вес, %	2022 г.	Удельный вес, %	2023 г.	Удельный вес, %	Абсолютное отклонение 2022 к 2021, чел.	Абсолютное отклонение 2023 к 2021, чел.
Среднесписочная численность персонала	147	100	161	100	177	100	14	16
В том числе:								
- руководители	12	8,2	13	8,1	14	7,9	1	1
- специалисты	124	84,4	136	84,5	150	84,7	12	14
- рабочий персонал	11	7,4	12	7,4	13	7,4	1	1

Общая численность персонала выросла за анализируемый период, увеличившись с 147 человек в 2021 году до 177 человек в 2023 году. Абсолютное отклонение составило 30 человек (на 14 человек в 2022 году по сравнению с 2021 и на 16 человек в 2023 году по сравнению с 2022 годом), что свидетельствует о росте кадрового состава.

Численность руководителей увеличилась с 12 человек в 2021 году до 14 человек в 2023 году. Удельный вес данной категории уменьшился с 8,2% в 2021 году до 7,9% в 2023 году, что может говорить о преимущественном увеличении численности других категорий сотрудников.

Наибольший прирост был среди специалистов, численность которых возросла с 124 человек в 2021 году до 150 человек в 2023 году. Удельный вес специалистов также увеличился — с 84,4% в 2021 году до 84,7% в 2023 году. Это указывает на возрастающую потребность учреждения в квалифицированных специалистах.

Численность рабочих также увеличилась с 11 человек в 2021 году до 13 человек в 2023 году. Однако их удельный вес остался неизменным на уровне 7,4% за весь период, что указывает на стабильную долю рабочей категории в общей численности персонала.

В период с 2021 по 2023 гг. численность персонала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» постепенно увеличивалась, что может быть связано с расширением объёмов работы или введением новых задач.

Рост числа специалистов является основным фактором увеличения общей численности сотрудников, что отражает акцент на увеличение кадрового состава в профессионально-квалифицированной части.

Удельный вес руководителей незначительно снизился, а специалистов немного вырос, что свидетельствует о приоритете на развитие квалифицированного персонала.

Структурные изменения по численности категорий персонала незначительны, что говорит об устойчивой кадровой политике учреждения.

В таблице 3 представлены данные о движении персонала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Таблица 3 – Данные о движении персонала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения 2021/2022	Отклонения 2022/2023
Абсолютные показатели оборота работников					
Оборот по приему, чел.	20	24	26	4	2
Оборот по увольнению, чел.	8	9	10	1	1

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонения 2021/2022	Отклонения 2022/2023
Общий оборот рабочей силы, чел.	28	33	36	5	3
Необходимый оборот, чел.	6	7	8	1	1
Излишний оборот, чел.	2	2	2	0	0
Коэффициенты движения персонала					
Коэффициент оборота по приему	0,136	0,149	0,147	0,013	-0,002
Коэффициент оборота по увольнению	0,054	0,056	0,0565	0,002	0,0005
Коэффициент текучести	0,0136	0,0124	0,0113	-0,0012	-0,0011
Коэффициент замещения	2,5	2,67	2,6	0,17	-0,07
Коэффициент стабильности	0,9	0,88	0	-0,02	-0,88
Коэффициент необходимого оборота	0,041	0,0435	0,0452	0,0025	0,0017

На основании данных таблицы о движении персонала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг. можно сделать следующие выводы.

Оборот по приему и увольнению демонстрирует тенденцию к увеличению. Оборот по приему вырос с 20 человек в 2021 году до 26 человек в 2023 году, а оборот по увольнению – с 8 до 10 человек за тот же период. Это свидетельствует о повышенной активности в кадровом составе и увеличении численности сотрудников, но также указывает на некоторую текучесть кадров.

Общий оборот рабочей силы увеличился с 28 человек в 2021 году до 36 человек в 2023 году, что показывает рост динамики кадровых перемещений. Это может свидетельствовать как об увеличении найма, так и о высокой потребности в замещении уволенных работников.

Необходимый оборот также увеличился за этот период, с 6 до 8 человек, что может указывать на стабильные изменения, связанные с

производственными или общегосударственными причинами, такими как выход на пенсию или призыв в армию.

Излишний оборот, связанный с увольнениями по личным причинам, остался неизменным на уровне 2 человек ежегодно, что говорит о стабильности в этой части и указывает на отсутствие значительных конфликтов или других факторов, приводящих к увольнению по собственному желанию.

Коэффициенты оборота по приему и по увольнению в целом оставались стабильными. Коэффициент оборота по приему увеличился с 0,136 в 2021 году до 0,147 в 2023 году, но немного снизился между 2022 и 2023 годами (-0,002). Коэффициент оборота по увольнению незначительно вырос, что отражает стабильную тенденцию к увеличению числа увольнений, хотя рост этот минимальный.

Коэффициент текучести снизился с 0,0136 в 2021 году до 0,0113 в 2023 году, что говорит о небольшом снижении уровня текучести кадров по личным причинам или в связи с нарушениями дисциплины.

Коэффициент замещения остаётся высоким, что означает, что число принятых работников превышает число уволенных, обеспечивая замещение кадров. Однако в 2023 году коэффициент замещения немного снизился до 2,6, что указывает на незначительное уменьшение избыточности приема новых сотрудников относительно увольнений.

Коэффициент стабильности в 2023 году резко упал до нулевого значения после небольшого снижения в 2022 году (с 0,9 до 0,88). Это может свидетельствовать о значительных кадровых изменениях и, возможно, высокой текучести, что привело к нулевому значению показателя стабильности.

Коэффициент необходимого оборота показывает незначительное, но постоянное увеличение, что свидетельствует о росте числа увольнений по объективным производственным и государственным причинам.

Итак, за период с 2021 по 2023 гг. движение персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» характеризуется увеличением численности принимаемых и увольняемых сотрудников, что может быть связано с расширением штата или изменением кадровой политики. При этом излишний оборот остаётся низким и стабильным, что свидетельствует о благоприятных условиях труда и отсутствии значительных причин для увольнения по личным мотивам. Однако резкое падение коэффициента стабильности в 2023 году требует внимания, поскольку может указывать на высокую кадровую подвижность или нестабильность в удержании сотрудников на долгий срок.

Таким образом, муниципальное казенное учреждение «Служба городского хозяйства ЗАТО г. Островной» осуществляет деятельность, направленную на реализацию государственной и муниципальной политики в области жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства, социальной сферы, а также транспортного и дорожного обеспечения. Учреждение выполняет функции управления объектами ЖКХ, контролирует деятельность управляющих компаний и организует учет граждан. Основные направления включают работу по благоустройству, материально-техническому обеспечению органов местного самоуправления и транспортному обслуживанию населения. Структура учреждения иерархична, с четким распределением обязанностей среди заместителей и отделов, что позволяет эффективно координировать деятельность по техническому обслуживанию, благоустройству и коммунальному хозяйству.

2.2 Оценка системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z в учреждении

Организация и непосредственная реализация мероприятий по привлечению и удержанию сотрудников в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» осуществляется отделом кадровой работы учреждения.

Основными задачами отдела являются:

- организационно-методическое руководство, координация и контроль деятельности структурных подразделений;
- организация и проведение работы по награждению сотрудников;
- обеспечение единой кадровой политики в учреждении, организационно-методическое обеспечение структурных подразделений в части реализации законодательства о труде в пределах установленной компетенции;
- участие в обеспечении контроля за соблюдением законодательства по вопросам кадровой политики, отнесенным к ведению учреждения;
- подготовка предложений руководителю по вопросам осуществления и развития кадровой политики;
- подготовка и реализация предложений по рациональной структуре и оптимизации штатной численности работников;
- поддержание необходимого квалификационного уровня работников за счет создания эффективной непрерывной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, направление работников в различные учебные учреждения.

Основными функциями отдела по вопросам осуществления кадровой политики являются:

- подготовка постановлений и распоряжений по вопросам кадров;
- подготовка предложений по формированию структуры и штатного расписания;
- проведение работы по замещению вакантных должностей;
- проведение аттестации работников, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений;
- координация работы по формированию единого кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности;

- анализ уровня профессиональной подготовки работников, организация переподготовки и повышения квалификации работников;
- консультирование работников по вопросам правового положения персонала;
- осуществление контроля за соблюдением трудовой дисциплины и организованности, создание благоприятного климата, предупреждение трудовых конфликтов в структурных подразделениях;
- оформление приёма на работу, перевод, увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством;
- ведение установленной документации по кадрам;
- подготовка документов по личному составу к сдаче в архив по истечении установленных сроков ведомственного хранения;
- анализ кадровой ситуации, обеспечения системного подхода в анализе и оценке профессионально-образовательного и возрастного уровня кадров, выработку на этой основе и реализацию практических мероприятий по выполнению требований законодательства.

Нормативно-методической документацией в управлении персоналом в учреждении являются: Федеральные законы Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации и другие внутренние положения учреждения.

Список обязательных кадровых документов учреждения включает:

- трудовые договоры с сотрудниками;
- личные карточки работников;
- трудовые книжки;
- уведомление работников о выборе формы трудовой книжки;
- штатное расписание;

- должностные инструкции;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- график отпусков;
- положение о персональных данных;
- согласия на обработку персональных данных;
- положение об оплате труда;
- табель учета рабочего времени;
- расчетный листок и документ об утверждении его формы;
- приказы.

Далее в таблице 4 представлены направления кадровой политики организации, основными из которых являются: управление персоналом, подбор персонала, адаптация обучение, развитие, управление эффективностью.

Таблица 4 – Направления кадровой политики компании МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

Направления кадровой политики	Характеристика
Управление персоналом	- разработка, согласование и подписание внутренних политик и процедур в области управления персоналом; - формирование и поддержание внутренней корпоративной культуры компании; - соблюдение всех требований российского законодательства; - мониторинг законодательной базы в трудовом праве; - соблюдение принципа открытых коммуникаций и прозрачности управления
Подбор персонала	- согласование профилей кандидатов; - отбор, оценка кандидатов; - обеспечение соответствия профессиональных и личностных качеств кандидатов задачам бизнеса
Адаптация	- проведение общего введения в должность для каждого вновь принятого сотрудника; - введение в должность на местах. Контроль процесса осуществляет Руководитель подразделения и Менеджер по персоналу; - проведение беседы с HR после 1 месяца работы в компании; - проведение беседы с HR после прохождения сотрудником после 3 месяцев работы в компании

Продолжение таблицы 4

Направления кадровой политики	Характеристика
Обучение и развитие	- предоставление сотрудникам возможности участия в проектах по подключению новых клиентов, организации новых процессов внутри отделов; - развитие кросс функционального взаимодействия между отделами; - проведение общих собраний; - организация наставничества внутри отделов
Управление эффективностью	- оценка результатов деятельности каждого сотрудника на ежемесячной основе, - проведение итоговых собраний внутри отделов, - внедрение системы годовой оценки сотрудников Performance Appraisal
Материальная и нематериальная мотивация, оплата труда	- разработка и внедрение различных схем мотивации: бонус-схемы, материальная помощь, корпоративное такси, оплата мобильной связи, - мониторинг и обзор заработных плат по каждой должности в компании, - контроль за соблюдением принципа справедливой оплаты труда

Персонал МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» является одним из важнейших ресурсов. Залог успешной деятельности организации – это его персонал со своими навыками, умениями, квалификацией и идеями. Необходимыми атрибутами успешного функционирования организации являются постоянное развитие персонала и поиск новых подходов к управлению им. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знания его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Процесс подбора может включать и поиск персонала нужной специальности и квалификации. Поиск персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия поиска персонала:

- существование потребности в подборе работников определенного профиля;
- наличие лиц, из кого можно выбирать;

- участие лица, осуществляющего поиск и профессиональный отбор.

Руководство МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» определяет основные цели и задачи поиска персонала, например, привлечение сотрудников с высоким уровнем квалификации:

- готовых трудиться в течение длительного срока;
- имеющих низкие показатели брака и аварийности;
- умеющих общаться с коллегами, людьми и т.д.

Для поиска требуемого кандидата специалист по персоналу может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска персонала.

На рисунке 3 представлен процесс отбора персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной».

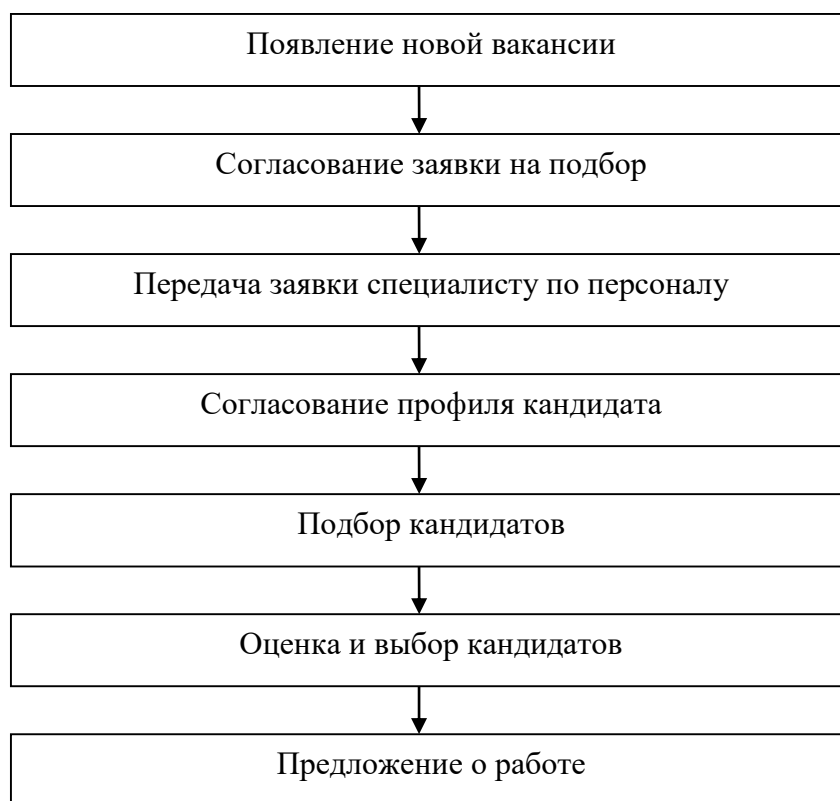


Рисунок 3 – Процесс отбора персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

При появлении новой вакансии руководитель отдела согласовывает и заполняет заявку на подбор, в которой указывает:

- отдел;
- должность;
- дата открытия вакансии;
- желаемый срок закрытия вакансии;
- функционал;
- график работы;
- уровень заработной платы;
- бонусная часть, премирование;
- требования.

Специалист по персоналу принимает заявку и согласовывает с руководителем профиль кандидата: профессиональные навыки, личностные характеристики, сроки выхода на работу и т.д.

Специалист по персоналу осуществляет подбор следующими методами:

- поиск резюме и отбор кандидатов;
- первичный обзвон кандидатов;
- первичное интервью;
- тестирование;
- повторное интервью.

По итогам оценки кандидатов: специалист по персоналу совместно с руководителем отдела делает предложение о работе наиболее подходящему кандидату по профилю. Предложение о работе может быть сделано в письменной или устной форме.

Процесс оформления персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 4:

- а) после того как сделано приглашение кандидату, который успешно прошел все этапы собеседования, формируется проект приказа о приеме на работу;
- б) издается приказ о приеме на работу;
- в) регистрируется приказ в журнале учета всех приказов;

- г) составляется трудовой договор в двух экземплярах, где прописано:
- 1) размер оплаты труда (ЗП);
 - 2) должность, а также подразделение, к которому будет относиться сотрудник непосредственное подчинение кому именно;
 - 3) указывается период испытательного срока;
 - 4) должностные обязанности работника;
 - 5) прочие условия работы.
- д) в течение 5 дней с момента принятия сотрудника на работу делается запись в трудовой книжке работника.
- е) служба управления персоналом уведомляет: Социальный фонд, и Налоговую службу.

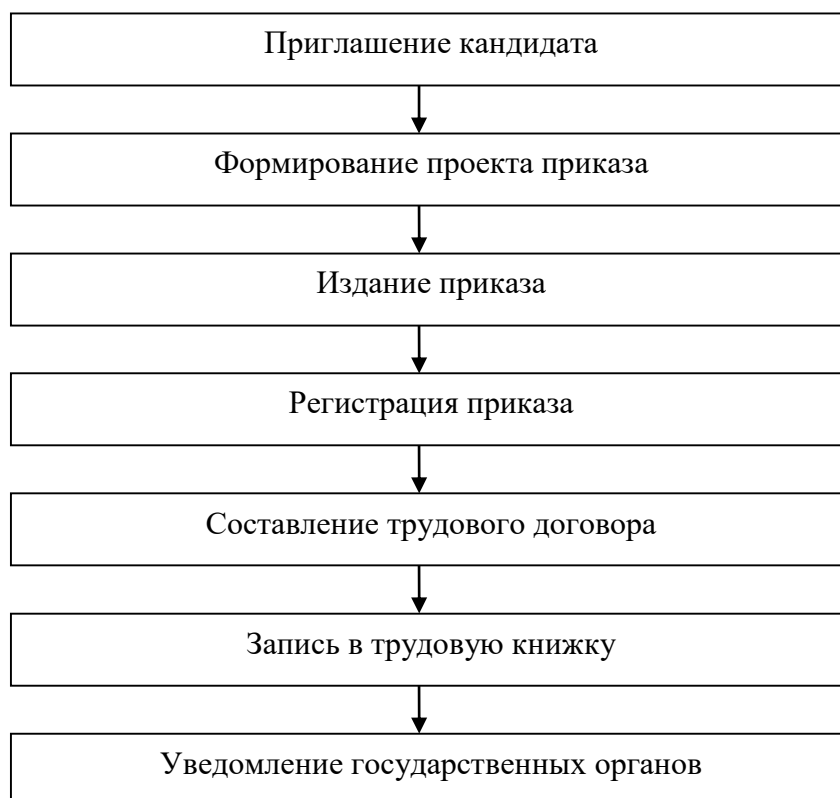


Рисунок 4 – Процесс оформления персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

Одним из важных направлений кадровой политики в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» является управление процессом адаптации, которая предназначена для более быстрого привыкания новых сотрудников к

занимаемой должности, снижения количества возможных ошибок, связанных с новой работой, формирования положительного имиджа организации, снижения тревожности в первые рабочие дни и оценки компетентности и потенциала работника в период прохождения испытательного срока.

В целом это взаимная адаптация работника и учреждения, основанная на изучении работником работы в определенное время в новой профессиональной, социальной и экономической трудовой среде. Интенсивность процесса деловой адаптации персонала в первую очередь зависит от личностных качеств руководителя, его умения общаться, а также от среды, которую он создает в организации.

Взаимная адаптация, или деловая адаптация, проходит достаточно успешно, поскольку нормы и ценности коллектива МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» находятся в единстве с нормами и ценностями принимаемых работников, работник осознает свою социальную роль в коллективе, овладевает ею.

Показатели системы привлечения персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели системы привлечения персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2021-2022, %	Изменение 2022-2023, %
Количество открытых вакансий	15	20	25	+33,3	+25,0
Количество привлеченных кандидатов	30	35	40	+16,7	+14,3
Доля кандидатов поколения Z, %	25	30	40	+20,0	+33,3
Среднее время закрытия вакансий, дн.	20	18	15	-10,0	-16,7
Уровень соответствия кандидатов профилю должности, %	75	80	85	+6,7	+6,3
Обратная связь от кандидатов об эффективности процесса подбора, % удовлетворенности	60	65	70	+8,3	+7,7

По данным таблицы 5 можно сделать следующие выводы о системе привлечения персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.:

Число открытых вакансий увеличилось с 15 в 2021 году до 25 в 2023 году, что свидетельствует о растущей потребности в новом персонале. При этом количество привлеченных кандидатов также увеличилось на 10 человек за три года, показывая эффективность расширения поиска.

Доля кандидатов поколения Z в общем потоке привлекаемых специалистов выросла с 25% в 2021 году до 40% в 2023 году, что свидетельствует о приоритетной направленности на привлечение молодого поколения. Наибольший рост (33,3%) наблюдается между 2022 и 2023 годами.

Среднее время закрытия вакансий сокращается, что может свидетельствовать об улучшении процесса подбора персонала. Сокращение времени с 20 до 15 дней за период также может указывать на успешные меры по оптимизации поиска и подбора сотрудников.

Уровень соответствия кандидатов профилю возрос на 10% за три года, что указывает на улучшение качества отбора и более точное соответствие требованиям должностей.

Удовлетворенность кандидатов процессом подбора увеличилась с 60% в 2021 году до 70% в 2023 году, что свидетельствует об успешной работе с обратной связью и улучшении кандидатского опыта.

Показатели удержания персонала поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели удержания персонала поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2021-2022, %	Изменение 2022-2023, %
Коэффициент текучести сотрудников поколения Z, %	10	9	7	-10,0	-22,2
Средний срок работы сотрудника поколения Z, мес.	12	14	16	+16,7	+14,3

Продолжение таблицы 6

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2021- 2022, %	Изменение 2022-2023, %
Доля сотрудников поколения Z, участвующих в программах обучения и развития, %	50	60	70	+20,0	+16,7
Уровень удовлетворенности работой сотрудников поколения Z, %	55	60	68	+9,1	+13,3
Доля персонала поколения Z, участвующего в корпоративных мероприятиях, %	45	50	65	+11,1	+30,0

Из таблицы 6 следует, что коэффициент текучести среди сотрудников поколения Z снизился с 10% в 2021 году до 7% в 2023 году. Особенно значительное уменьшение на 22,2% произошло в 2023 году, что указывает на улучшение мер по удержанию молодых специалистов.

Средний срок работы сотрудников поколения Z увеличился с 12 до 16 месяцев за анализируемый период, что свидетельствует о росте их приверженности организации и повышении стабильности трудовых отношений.

Доля сотрудников поколения Z, участвующих в программах обучения и развития, возросла с 50% в 2021 году до 70% в 2023 году, что говорит о повышении внимания к профессиональному развитию молодого персонала и его активном участии в таких инициативах.

Уровень удовлетворенности сотрудников поколения Z их работой вырос с 55% до 68%, что демонстрирует положительные изменения в условиях труда, корпоративной культуре или управлении персоналом, влияющие на удовлетворенность.

Доля сотрудников поколения Z, принимающих участие в корпоративных мероприятиях, увеличилась с 45% в 2021 году до 65% в 2023 году. Особенно значительное увеличение наблюдается между 2022 и 2023

годами (+30%), что указывает на успешное включение молодых сотрудников в корпоративную культуру.

Показатели указывают на успешную реализацию мероприятий по удержанию сотрудников поколения Z, которые способствуют увеличению их вовлеченности и снижению текучести, что положительно сказывается на стабильности и устойчивости кадрового состава учреждения.

Можно выделить три направления адаптации в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»:

- адаптация молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (обычно здесь речь идет о выпускниках, только что окончивших учебные заведения разного уровня);
- адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (там, где речь идет о сотрудниках, меняющих предмет деятельности или свою профессиональную роль);
- адаптация пожилого человека к использованию современных инновационных технологий (обычно здесь речь идет о людях старшего поколения, испытывающих трудности при использовании современных технологий, в частности ИКТ).

В деятельности МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» можно выделить несколько направлений адаптации:

- адаптация к психологической и физической нагрузке, физиологическим условиям труда;
- социально-психологическая адаптация, адаптация к нормам поведения и общения в новом коллективе;
- профессионализм - регулярное повышение работоспособности (позитивные привычки, дополнительные знания, традиции сотрудничества);
- организационные - адаптация к месту работы и роли подразделения в общей организационной структуре и организационному статусу, а

также восприятие организационно-экономических особенностей управления фирмой.

Сравнение представленных видов адаптации персонала представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнение видов адаптации персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

Направление адаптации	Описание	Основные задачи и результаты
Адаптация к физическим и психологическим нагрузкам	Адаптация к требованиям работы, включая физические условия труда и рабочие нагрузки	Помощь в адаптации к ритму и условиям работы Поддержка работоспособности в условиях рабочего процесса
Социально-психологическая адаптация	Адаптация к нормам общения и поведения в коллективе, выстраивание социальных связей	Обеспечение комфортного взаимодействия с коллегами Принятие корпоративных норм и ценностей
Профессиональная адаптация	Накопление знаний и навыков, включение в профессиональную среду	Развитие профессиональных навыков и знаний Формирование позитивных трудовых привычек и норм
Организационная адаптация	Ориентация в организационной структуре и процессе управления, понимание роли и значимости подразделения	Понимание организационных особенностей и структуры Восприятие своей роли в общей системе учреждения

Таким образом, каждая форма адаптации имеет специфическую направленность и задачи, которые позволяют сотруднику эффективно интегрироваться в рабочий процесс и обеспечивают успешное вхождение в коллектив и профессиональную среду.

Наряду с профессиональной карьерой из года в год выделяется и внутренняя карьера. Происходит замена этапов развития сотрудника внутри МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной». Карьера в учреждении осуществляется по трем направлениям:

- вертикаль – именно в этом направлении начинают понимать карьеру, так что продвижение по карьерной лестнице проявляется более четко именно в этом направлении. Под вертикальной направленностью

карьеры в буквальном смысле понимают продвижение на высшую ступень структурной карьеры;

– на горизонтальном этапе, будь то переход в другую функциональную сферу деятельности или жесткое формальное подчинение организационной структуре, предусматривается выполнение определенной служебной роли. К горизонтальной карьере в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» отнесено также расширение или усложнение задач в рамках занимаемых этапов.

Адаптивная система МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» реализует решение следующих задач:

- превращение отобранных кандидатов в полноценных сотрудников;
- получение выгод от вновь принятых на работу сотрудников в кратчайшие сроки;
- меры по предотвращению снижения эффективности труда;
- в кратчайшие сроки войти в рабочий ритм учреждения, в котором работает новый сотрудник;
- предотвращение конфликтов «старые работники - новые работники»;
- сохранение корпоративной культуры учреждения, ознакомление сотрудников с соответствующими инструкциями и контроль их соблюдения;
- влияние на процесс выполнения испытательного цикла и т.д.

Невмешательство в работу коллектива, мягкость в поведении сами по себе играют важную роль в деловой адаптации персонала и деловой карьере персонала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной». Так, их участие в решении отдельных проблем работников, отсутствие помех в работе коллектива, уважение к коллективным ценностям, наличие высоких коммуникативных навыков ведут к развитию в их деловой карьере, усиливая уровень адаптации работников.

В период адаптации непосредственно на отдел кадрового управления возлагаются определенные обязанности:

- организация рабочего места;
- представление нового сотрудника коллективу;
- назначение зарплаты;
- определение программы испытательного периода и оценка ее результатов;
- информирование вновь принятого на работу сотрудника об основных инструкциях подразделения;
- получение обратной связи от сотрудника во время процесса адаптации;
- контроль результатов испытательного периода.

В МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» используется повременная система оплаты труда. В учреждении применяются Положение об оплате труда и Положение о премировании. Заработная плата сотрудника состоит из оклада и премиальной части.

Рассмотрим систему оплаты труда в учреждении.

Заработная плата сотрудника складывается из двух частей: оклад + премия (KPI).

Переменная или бонусная часть: рассчитывается из показателей KPI. Ключевой показатель эффективности включает в себя:

- качество совершенного заданий руководства;
- своевременность выполнения поручений;
- своевременность оформления необходимой документации;
- финансовый показатель выполненной работы;
- уровень выполнения индивидуального плана.

Мотивация в усилении кадрового потенциала МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» играет важнейшую роль. Мотивация - это сила, которая движет человеком, и это то, что определяет потребности, их мысли, надежды, убеждения, желания мести, потребности и страхи.

Развитие и укрепление кадрового потенциала в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» напрямую связано с мотивацией труда. Осуществляя правильные меры мотивации, можно добиться достаточно эффективных результатов.

К трудовому отношению работников в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» предъявляется ряд требований. В связи с этим мотивация как внешнее средство воздействия в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» имеет свои особенности, а также подразделяется на две части - материальную и нематериальную.

Сфера применения нематериальной мотивации в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» достаточно широкая и включает в себя социальный, моральный, творческий и социолого-психологический аспекты мотивации.

Материальная мотивация - заработная плата, составляет в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» ядро материальных мотивов, играет ключевую роль.

Одним из видов мотивации трудовой деятельности в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» является социальная мотивация. Социальная мотивация связана с потребностью работника в самоутверждении. Это также вытекает из его желания занять определенную общественную позицию, занять место у власти.

Проблемы, связанные с мотивацией, влияющие на привлечение и удержание сотрудников поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Проблемы, связанные с мотивацией, влияющие на привлечение и удержание сотрудников поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной»

Без стимулов человек с трудом чего-то добивается и начинает искать другое место для деятельности. Стимулирование в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» позволяет сотрудникам подключать их скрытые позитивные профессиональные и человеческие качества, использование которых способствует росту общего кадрового потенциала учреждения и эффективности его деятельности.

МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» рассматривает разные варианты удержания сотрудников и планирует расширить диапазон инструментов для удержания работников поколения Z. Так как считает, что это может привлечь высоко квалифицированных специалистов, которые в дальнейшем принесут пользу учреждению.

Анализ системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» показывает наличие позитивных тенденций, но также выявляет ряд проблем и потенциальных точек роста. На основе данных анализа можно выделить следующие ключевые проблемы:

- недостаточный охват кандидатов и удлиненные сроки закрытия вакансий. Несмотря на сокращение среднего времени закрытия вакансий с 20 до 15 дней, учреждению все еще предстоит улучшить скорость подбора, особенно для вакансий, ориентированных на молодых специалистов. Рекомендуется ускорить процесс согласования и внедрения дополнительных источников поиска;
- низкий уровень удовлетворенности процессом подбора и ограниченное использование инновационных инструментов. Показатель удовлетворенности кандидатов процессом подбора увеличился с 60% до 70%, но это не отражает достаточной гибкости и удобства для поколения Z, которое ценит быстрое реагирование и прозрачность. Возможно, стоит использовать более современные инструменты оценки и обратной связи;
- недостаточная индивидуализация и адаптация условий работы под поколение Z. Характерные для поколения Z требования к гибкости рабочего графика, ясности карьерного роста и мотивации требуют пересмотра системы нематериальных стимулов, особенно в условиях, где традиционная структура иерархии преобладает;
- невысокий охват обучением и развитием в ранние годы карьеры. Хотя вовлеченность в обучение возросла, только 70% сотрудников поколения Z охвачены программами развития. Учреждению следует увеличить предложения по наставничеству и развитию soft skills;

- слабая внутренняя коммуникация и недостаток участия в корпоративной культуре. Несмотря на повышение вовлеченности поколения Z в корпоративные мероприятия (с 45% до 65%), участие в мероприятиях остается ниже желаемого уровня. Это может снижать уровень их приверженности организации и создаёт необходимость более активной корпоративной интеграции и усиления межпоколенческих взаимодействий.

Для преодоления выявленных проблем необходимо расширить гибкость и привлекательность условий труда, разработать более индивидуализированные программы адаптации и мотивации, учитывать цифровые привычки поколения Z и укреплять внутреннюю культуру через более активное участие и открытые каналы связи.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы привлечения и удержания сотрудников поколения Z

3.1 Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z

В последние годы внимание работодателей все чаще сосредоточено на поколении Z, которое вступает на рынок труда с уникальными требованиями и ожиданиями. В отличие от предыдущих поколений, представители поколения Z ценят гибкость, возможность развития и участия в корпоративной жизни. Их привлечение и удержание требует особого подхода, учитывающего как технологические изменения, так и изменения в корпоративной культуре. Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z являются неотъемлемой частью стратегического управления персоналом, направленного на долгосрочное развитие и стабильность компании.

В качестве первой выявленной проблемы выступает недостаточный охват кандидатов и удлиненные сроки закрытия вакансий.

Для решения данной проблемы предлагается ускорение процесса подбора и расширение каналов привлечения сотрудников поколения Z. Мероприятие состоит в разработке дополнительных каналов для привлечения кандидатов:

В качестве примера можно привести запуск рекламных кампаний на платформах, популярных среди поколения Z, таких как VK (ВКонтакте), YouTube, MyTarget, Telegram, и специализированных ресурсах для молодежи (например, hh.ru, Superjob).

Предлагается публикация вакансий в тематических сообществах и форумах, например, на специализированных платформах для выпускников (например, Gradus). Также целесообразно проводить вебинары или

виртуальные карьеры дни, где молодые специалисты могут познакомиться с потенциальными работодателями.

Также предлагается автоматизация процесса предварительного отбора резюме с помощью AI-инструментов, в том числе,

- внедрение платформы для автоматической сортировки резюме на основе ключевых слов и профессиональных требований, например, использование системы Workable или Zoho Recruit, которая позволяет HR-менеджерам быстро отсортировать резюме по критериям и находить наиболее подходящих кандидатов;
- внедрение системы собеседований через видеоконференции для сокращения времени на первую оценку кандидатов.

Использование платформ Zoom, Google Meet или Microsoft Teams для проведения первичных собеседований без необходимости тратить время на организацию встреч в офисе. Кандидат может пройти собеседование через онлайн-систему, что ускоряет процесс.

Затраты на данное мероприятие включают:

- разработку и продвижение рекламы в социальных сетях – 300 000 руб.;
- приобретение AI-обслуживания для анализа резюме (Workable) – 150 000 руб.;
- стоимость видеоконференцсистемы (лицензия на Zoom): 20 000 руб.

Сроки реализации мероприятия: январь - март 2025 года.

Ответственные за реализацию мероприятия: отдел кадров, ИТ-отдел.

В качестве второй выявленной проблемы выступает низкий уровень удовлетворенности процессом подбора и ограниченное использование инновационных инструментов.

Для решения данной проблемы предлагается внедрение обратной связи в реальном времени и использование инновационных инструментов для оценки кандидатов. Мероприятие включает:

- создание онлайн-платформы для сбора отзывов кандидатов о процессе подбора;
- внедрение системы быстрых тестов и игровых методов для оценки личных качеств и компетенций;
- обучение кадровиков использованию новых инструментов.

Автором предлагается внедрение системы на основе платформы Google Forms для сбора отзывов от кандидатов о процессе подбора после каждого этапа (собеседование, тестирование). Это позволит выявить слабые стороны в процессе набора и оперативно вносить улучшения.

Также предлагается использование платформы Pymetrics, которая предлагает игровые тесты, позволяющие оценить когнитивные и личностные характеристики кандидатов, такие как аналитическое мышление, коммуникативные способности, принятие решений.

Обучение HR-специалистов на курсах LinkedIn Learning, где они смогут научиться эффективному использованию AI в подборе персонала, а также работе с новыми инструментами для тестирования кандидатов.

Затраты на реализацию данного мероприятия включают:

- разработку платформы для сбора отзывов (Google Forms) – 10 000 руб.;
- внедрение системы тестирования (Pymetrics) – 25 000 руб.;
- обучение HR-специалистов – 80 000 руб.

Сроки реализации мероприятия – апрель - июнь 2025 года.

Ответственные за реализацию мероприятия: отдел кадров, ИТ-отдел, специалисты по обучению.

Третьей выявленной проблемой выступает недостаточная индивидуализация и адаптация условий работы под поколение Z.

Для решения данной проблемы предлагается пересмотр системы мотивации и адаптации сотрудников поколения Z.

Данное мероприятие включает:

- внедрение гибких рабочих графиков и удаленной работы;

- разработка карьерных путей с ясными критериями развития;
- индивидуальные планы развития для новых сотрудников, с фокусом на развитие soft skills.

Для сотрудников поколения Z можно предложить такие варианты, как гибкий рабочий день (начало работы между 8:00 и 10:00, окончание - между 16:00 и 18:00) или сжатая рабочая неделя (работа 4 дня в неделю по 10 часов). Сотрудники могут работать 2-3 дня в неделю удаленно, используя системы видеоконференцсвязи (например, Zoom) и инструменты для совместной работы, такие как Slack и Trello.

Введение «планов карьерного роста», где для каждого сотрудника будет прописан четкий карьерный путь, включая этапы продвижения (например, с позиции младшего специалиста до старшего специалиста с ясными критериями по результатам работы и дополнительным обучением).

Каждый новый сотрудник поколения Z получает наставника, который помогает ему адаптироваться на рабочем месте, а также проходит планированное обучение soft skills (например, навыки коммуникации, командной работы, управление временем).

Затраты на реализацию данного мероприятия включают:

- разработка индивидуальных планов развития – 20 000 руб.;
- внедрение гибких рабочих графиков (административные расходы) – 5 000 руб.

Сроки реализации мероприятия – июль сентябрь 2025 года.

Ответственные за реализацию мероприятия: отдел кадров, руководители подразделений.

В качестве четвертой проблемы можно назвать невысокий охват обучением и развитием в ранние годы карьеры. Для решения данной проблемы предлагается разработка программ наставничества и soft skills для сотрудников поколения Z.

Предлагаемое мероприятие включает:

- внедрение программы наставничества с более опытными сотрудниками;
- проведение регулярных тренингов по soft skills;
- создание внутренних онлайн-курсов и тренингов.

Каждый сотрудник из поколения Z получает наставника среди более опытных сотрудников для лучшего понимания корпоративной культуры и профессионального роста. Программу можно организовать с использованием платформы MentorcliQ для организации встреч и отслеживания прогресса.

Предлагается организация тренингов по коммуникации, командной работе, управлению временем и другим soft skills с использованием платформы Coursera или Udey для гибкости в обучении.

Также возможно создание собственного контента на платформе Moodle для сотрудников, включая видеоуроки, квизы и интерактивные задания по профессиональному и личностному развитию.

Затраты на реализацию данного мероприятия включают:

- разработку программы наставничества – 150 000 руб.;
- организацию тренингов по soft skills – 150 000 руб.

Сроки реализации предложенного мероприятия – октябрь-декабрь 2025 года.

Ответственные за реализацию мероприятия: отдел кадров, тренеры, руководители подразделений.

Пятой выявленной проблемой является слабая внутренняя коммуникация и недостаток участия в корпоративной культуре. Для решения данной проблемы предлагается укрепление корпоративной культуры и повышение вовлеченности сотрудников поколения Z.

Данное мероприятие включает:

- организацию регулярных встреч сотрудников всех возрастных категорий;
- проведение корпоративных мероприятий для вовлечения поколения Z;

- создание внутренней корпоративной сети для обмена информацией и идеями.

В МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» предлагается проведение «Кросс-поколенных встреч», где сотрудники разных возрастных групп делятся опытом и обсуждают рабочие процессы. Для этого можно использовать видеоконференцсистемы или организовывать встречи в неформальной обстановке (например, ланчи или выездные мероприятия).

Также целесообразна организация командных мероприятий, таких как спортивные игры, квесты, тимбилдинги с использованием платформы Eventbrite для организации мероприятий и регистрации участников.

В МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» возможно внедрение корпоративного чата на платформе Slack или создание внутреннего форума, где сотрудники могут обсуждать идеи, делиться опытом и предложениями.

Затраты на реализацию данного мероприятия включают:

- организацию корпоративных мероприятий – 200 000 руб.;
- разработку внутренней корпоративной сети: 100 000 руб.

Сроки реализации предложенного мероприятия – март 2025 года.

Ответственные за реализацию мероприятия: отдел кадров, маркетинговый отдел, ИТ-отдел. Мероприятия представлены в таблице. 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z

Проблема	Мероприятие	Затраты (руб.)	Сроки	Ответственные
Недостаточный охват кандидатов и удлиненные сроки закрытия вакансий	Ускорение подбора и расширение каналов поиска	470 000	Январь - март 2025	Отдел кадров, ИТ-отдел
Низкий уровень удовлетворенности процессом подбора и ограниченное использование инновационных инструментов	Внедрение обратной связи и инновационных инструментов	115 000	Апрель - июнь 2025	Отдел кадров, ИТ-отдел, специалисты по обучению

Продолжение таблицы 8

Проблема	Мероприятие	Затраты (руб.)	Сроки	Ответственные
Недостаточная индивидуализация и адаптация условий работы под поколение Z	Пересмотр мотивации и адаптации сотрудников	25 000	Июль - сентябрь 2025	Отдел кадров, руководители подразделений
Невысокий охват обучением и развитием в ранние годы карьеры	Программы наставничества и soft skills	300 000	Октябрь - декабрь 2025	Отдел кадров, тренеры, руководители подразделений
Слабая внутренняя коммуникация и недостаток участия в корпоративной культуре	Укрепление корпоративной культуры	300 000	Январь - март 2025	Отдел кадров, маркетинговый отдел, IT-отдел
Итого	-	1210000	-	-

Общие затраты на внедрение всех предложенных мероприятий составляют 1210 тыс. руб.

Предложенные мероприятия помогут значительно улучшить привлечение и удержание сотрудников поколения Z, способствуя улучшению атмосферы в коллективе и повышению эффективности работы.

Все предложенные мероприятия направлены на комплексное улучшение условий работы для сотрудников поколения Z и на создание устойчивой кадровой политики, которая будет способствовать не только удержанию, но и повышению производительности труда. В конечном итоге, их реализация приведет к улучшению атмосферы в коллективе, снижению текучести кадров и повышению эффективности работы всей организации.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» необходимо принять меры по совершенствованию процессов привлечения и удержания сотрудников поколения Z, учитывая нестабильность экономических показателей в последние годы и необходимость повышения производительности труда. В

данном разделе представлены расчеты эффективности мероприятий, направленных на улучшение удержания и повышения производительности сотрудников этого поколения.

Эффект от уменьшения текучести кадров

Формула (1) расчета:

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \left(\frac{\text{СЧР} \times (\text{Кт}_1 - \text{Кт}_2)}{100} \right), \quad (1)$$

где Зн (затраты на новичка) = 50000 руб.,

СЧР (среднесписочная численность сотрудников поколения Z) = 15 чел.,

Кт₁ (коэффициент текучести сотрудников поколения Z на начало периода) = 7%, Кт₂ (коэффициент текучести сотрудников поколения Z на конец периода) = 5%.

$$\text{Эт} = 50000 \times \left(\frac{15 \times (7 - 5)}{100} \right) = 15000 \text{ руб.}$$

Эффект от уменьшения текучести кадров составит 15 000 руб.

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий

Формула (2) расчета:

$$\text{Эоб} = (\text{Ззп} \times \text{Рсп} \times \text{N}) - \text{Зоб}, \quad (2)$$

где Ззп = 15000 руб. (прибавка к окладу при совмещении профессий);

Рсп = 10 чел. (число сотрудников, прошедших обучение); N = 1 год; Зоб = 80000 руб. (затраты на обучение)

$$\text{Эоб} = (15000 \times 10 \times 1) - 80000 = 70000 \text{ руб.}$$

Эффект от обучения с совмещением профессий составит 70 000 руб.

Эффект от увеличения производительности труда

Формула (3) расчета:

$$\mathcal{E}n = P \times D_{\text{м}} \times (\Pi_2 - \Pi_1), \quad (3)$$

где Р (число работников поколения Z) = 15 чел.,

ДМ (число рабочих дней = 220 дней,

Π₁ (производительность труда в день на начало периода) = 60,9 тыс. руб. на одного работника;

Π₁ (производительность труда на конец периода) = 65 тыс. руб. на одного работника;

$$\mathcal{E}n = 15 \times 220 \times (65 - 60,94) = 13398 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект от увеличения производительности труда = 13398 тыс. руб.

Суммарная эффективность всех мероприятий составляет: 15+70+13398 = 13483 тыс. руб.

Суммарная эффективность мероприятий (Эс) = 13 483 000 руб.

Общие затраты на мероприятия = 390 000 руб.

Экономический эффект (Эк) рассчитывается как разница между суммарной эффективностью мероприятий и общими затратами (формула 4):

$$\mathcal{E}к = \mathcal{E}с - \text{Затраты}, \quad (4)$$

$$\mathcal{E}к = 13483 - 1210 = 12273 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий = 12273 тыс. руб.

Эффективность мероприятий в процентах рассчитывается по формуле 5:

$$\mathcal{E}\% = \frac{(\mathcal{E}с)}{\text{Затраты}} \times 100, \quad (5)$$

$$\mathcal{O}\% = \frac{13483}{1210} = 11,14 \text{ ед.}$$

Эффективность мероприятий = 11,14 ед.

Срок окупаемости (Т) определяется как отношение общих затрат к экономическому эффекту (формула 6):

$$T = \frac{\text{Затраты}}{\mathcal{O}_k}, \quad (6)$$

$$T = \frac{1210}{13483} = 0,09 \text{ года} = 33 \text{ дня}$$

Срок окупаемости мероприятий составит 33 дня

Таким образом, предложенные мероприятия оказываются высокоэффективными. Экономический эффект от их реализации составит 12 273 000 руб., при общей стоимости мероприятий в 390 000 руб. Эффективность мероприятий составляет 11,14 единиц, что подтверждает значительную отдачу от инвестиций. Срок окупаемости данных мероприятий составляет всего 33 дня, что свидетельствует о быстрой отдаче вложенных средств улучшении экономической ситуации.

Предложенные мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания сотрудников поколения Z в МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» направлены на решение ключевых проблем, таких как недостаточный охват кандидатов, низкий уровень удовлетворенности процессом подбора, а также необходимость индивидуализации условий работы. Реализация мероприятий по расширению каналов привлечения, внедрению инновационных инструментов для оценки кандидатов, адаптации условий труда и повышению вовлеченности позволит значительно улучшить атмосферу в коллективе и повысить производительность труда.

Мероприятия направлены не только на удержание сотрудников, но и на улучшение их мотивации.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий демонстрирует положительный результат: суммарная эффективность мероприятий составит 13 483 000 руб., что значительно превышает затраты на их внедрение. Экономический эффект составил 12 273 000 руб., а эффективность мероприятий в процентах равна 11,14 единиц, что подтверждает их высокую результативность.

Срок окупаемости мероприятий составляет всего 33 дня, что указывает на быструю отдачу вложенных средств. Таким образом, предложенные меры имеют явное экономическое обоснование и будут способствовать улучшению кадровой ситуации в учреждении в краткосрочной перспективе.

Заключение

Поколение Z сформировано развитием технологий, проблемами насилия, нестабильной экономикой и движениями за социальную справедливость.

В работе раскрыты основные характеристики поколения Z. Поколение Z включает молодежь, рожденную между 1995 и 2014 годами. В современных исследованиях, посвященных поколению Z, три фактора выделяются как основополагающие для их мировоззрения и поведения: реализм, цифровые технологии и взросление в условиях неопределенности. Их влияние можно увидеть в отношении, целях и их определении работы и жизни.

В исследовании описаны особенности привлечения и удержания персонала как функции управления кадровым потенциалом организации. Стратегии удержания сотрудников поколения Z основаны на следующих принципах: удержание начинается с набора персонала; необходимо обеспечить непрерывное образование и четкие пути к продвижению по службе; надо предлагать правильные преимущества (льготы, гибкий график работы, возможность работать удаленно и политика щедрого оплачиваемого отпуска); должна быть прозрачность и открытое общение между сотрудниками и руководством; использование технологий обратной связи; использование данных о сотрудниках для прогнозирования их поведения; готовность к текучести кадров. Сосредоточение внимания на образовании также является ключом к более высоким показателям удержания. Приверженность обучению рассматривается сотрудниками как вложение в свою ценность и мощный стимул оставаться в компании.

МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» играет ключевую роль в обеспечении функционирования и развития жилищно-коммунального хозяйства, благоустройства и социальной сферы города Островного. Учреждение выполняет широкий спектр функций, включая организацию транспортного обслуживания, управление многоквартирными домами и обеспечение

необходимых условий для реализации гражданами их прав и обязанностей. Важно отметить, что оно является унитарной некоммерческой организацией с чёткой иерархичной организационной структурой, которая позволяет эффективно разделить обязанности среди различных отделов, обеспечивая оперативное выполнение задач.

Организационная структура учреждения основана на принципе иерархии, где на высшем уровне находится руководитель, осуществляющий общее руководство. Под его руководством работают заместители, отвечающие за различные направления деятельности учреждения, включая технические вопросы, благоустройство и коммунальное хозяйство. Такой подход способствует максимальной эффективности работы каждого отдела и позволяет сосредоточиться на решении специализированных задач. Все эти элементы важны для обеспечения стабильности работы учреждения и эффективного выполнения своих функций на территории ЗАТО г. Островной.

Основные экономические показатели МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» показывают стабильный рост выручки в 2022 году, однако в 2023 году произошёл значительный спад. Это подтверждает нестабильность финансовых результатов учреждения и необходимость оптимизации расходов и улучшения стратегического планирования. В то же время, организация увеличила численность персонала, что может свидетельствовать о расширении деятельности и увеличении задач. Снижение рентабельности и производительности труда в 2023 году требует пересмотра подходов к управлению ресурсами и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» активно развивает кадровую политику, направленную на привлечение и удержание сотрудников поколения Z. Основной задачей отдела кадров является не только подбор и адаптация новых сотрудников, но и создание эффективной системы обучения и профессионального развития. Важным элементом является внимание к

мотивации сотрудников, особенно к их участию в корпоративной жизни, что способствует повышению их вовлеченности и снижению текучести кадров.

Данные о системе привлечения и удержания персонала показывают положительные тенденции, такие как увеличение доли сотрудников поколения Z и сокращение среднего времени закрытия вакансий. Однако, несмотря на улучшения, остаются проблемы, связанные с недостаточной индивидуализацией условий работы и ограниченной гибкостью процессов подбора и адаптации. Показатели вовлеченности сотрудников поколения Z в обучение и участие в корпоративных мероприятиях увеличились, что свидетельствует о повышении их мотивации, но также выявляются области для дальнейшего улучшения, такие как укрепление внутренней коммуникации и повышение уровня удовлетворенности сотрудников.

Для эффективного привлечения и удержания персонала поколения Z необходимо продолжать развивать гибкость рабочего графика, улучшать системы наставничества и обучения, а также усиливать корпоративную культуру и внутренние коммуникации. Рекомендации включают использование более инновационных инструментов для оценки кандидатов, внедрение программ мотивации и поддержки, которые бы учитывали особенности этого поколения и способствовали их долгосрочной приверженности организации.

Процесс привлечения и удержания сотрудников поколения Z требует гибкости и адаптации существующих методов работы. Внедрение инновационных инструментов для подбора кандидатов, таких как использование платформ для автоматической сортировки резюме и видеоконференций, позволяет ускорить процесс найма и привлечь лучших специалистов. Расширение каналов привлечения, включая социальные сети и специализированные ресурсы для молодежи, способствует увеличению охвата кандидатов и сокращению времени на закрытие вакансий.

Кроме того, внедрение механизмов обратной связи и использование игровых методов для оценки кандидатов помогает повысить качество отбора,

обеспечивая соответствие кандидатов требованиям организации. Важным аспектом является создание условий для карьерного роста и профессионального развития, что решается через индивидуальные планы развития, наставничество и тренинги по soft skills. Применение гибких рабочих графиков и удаленной работы помогает создать комфортную атмосферу для сотрудников поколения Z, а разработка карьерных путей с ясными критериями развития стимулирует их долгосрочное сотрудничество с компанией.

Немаловажным является укрепление корпоративной культуры, что осуществляется через регулярные встречи между сотрудниками различных возрастных категорий, организацию корпоративных мероприятий и создание внутренних платформ для обмена идеями и информацией. Это способствует повышению вовлеченности сотрудников, особенно поколения Z, которые ценят возможность быть услышанными и участвовать в жизни организации.

Предложенные мероприятия по совершенствованию процессов привлечения и удержания сотрудников поколения Z для МКУ «СГХ ЗАТО г. Островной» демонстрируют высокую экономическую эффективность. Рассчитанные результаты показывают значительный экономический эффект от реализации этих мероприятий – 12 273 000 руб., что свидетельствует о выгоды инвестиций. Эффективность мероприятий составила 11,14 единиц, что указывает на высокую отдачу от каждого вложенного рубля. Срок окупаемости данных мероприятий составляет всего 33 дня, что подтверждает быструю отдачу вложенных средств и эффективность принятых решений. Таким образом, мероприятия не только способствуют улучшению условий труда и повышению производительности, но и обеспечат значительное экономическое улучшение в краткосрочной перспективе.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность, инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.
2. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. №1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-v-marketinge>
3. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Кондрахина Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 244 с.
4. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. т. 14. № 2. С. 194-201. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psy.academy/generations.pdf>
5. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. Управленческая психология. Учебник. — М.: Форум, Инфра-М. 2015. 352 с.
6. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 250 с.
7. Зайцева Н. А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-my-raznyeili-odinakovye>
8. Ильин Г. Л. Социология и психология управления. Учебное пособие для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 224 с.
9. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 168 с.

10. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.
11. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. 160 с.
12. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.
13. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 432 с.
14. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. 432 с.
15. Мифы о «поколении Z» / Н. В. Богачева, Е. В. Сивак; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2019. — 56 с.
16. Мылтасова О.В. Ценностные ориентации россиян в разрезе поколенческой теории // Мировая наука как основа инновационного развития современного государства. Место и роль педагогической психологии в системе научных знаний 667 Материалы международной научно-практической конференции. – Саратов, 2017. - С. 40-42.
17. Мылтасова О.В., Тихомирова А.М., Качалова Н.Г. Методы обучения в образовательном процессе вуза для студентов поколения Z // Московский экономический журнал. 2017. № 4
18. Официальный сайт, ЗАТО г.Островной. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zato-ostrov.ru>
19. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. 144 с.
20. Постановление администрации, ЗАТО г. Островной от 02.12.2011 г. № 305 «Об утверждении Устава Муниципального казенного учреждения «Служба городского хозяйства закрытого административно-территориального образования город Островной Мурманской области»

21. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 402 с.
22. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 402 с.
23. Решетников О.В. Поколение Z и недалекое будущее рынка труда. Санкт-Петербург, 2014
24. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.
25. Самыгин С. И., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 283 с.
26. Сапа А.В. Поколение Z – Поколение эпохи ФГОС //Инновационные проекты и программы в образовании. 2014. № 2.
27. Сысоев В. В. Теоретические основы психологии управления. — М.: Юрайт. 2019. 394 с.
28. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.
29. Тоффлер, Э. Шок будущего. – М.: АСТ, 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://yanko.lib.ru/books/cultur/toffler-future_shock-ru-l.pdf
30. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. — М.: Юрайт. 2020. 280 с.
31. Adecco (2015), Generation Z vs. Millennials: Adecco 2015 Way to Work Survey. URL: <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
32. Arthur, R. (March 2016), ‘Generation Z: 10 Stats from SXSW You Need to Know’, Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2016/03/16/generation-z/#4ced95f72909>
33. Barkley, Inc./FutureCast (2017), Getting to Know Gen Z: How the Pivotal Generation is Different from Millennials, URL: <https://www.barkleyus.com/genz/>
34. Density (2017), People count. URL: <https://www.density.io/>

35. Eichberger, J. (October 2016), 'Forget Millennials — Change Comes with Gen Z', Fuels Institute. URL: <https://www.fuelsinstitute.org/news/fuelsforthought/2016/Oct2016.shtm>
36. Hendrix, W. (September 2017), Student Interview, HGA, New York URL: <https://savingplaces.org/stories/the-past-and-future-city-interview-stephanie-meeks>
37. Hendrix, W. (September 2017), Student Interview, HGA, New York URL: <https://savingplaces.org/stories/the-past-and-future-city-interview-stephanie-meeks>
38. Hopkins, M. N. (July 2016), Is Generation Z solely digital? How today's students learn best, Brandpoint, URL: <http://www.brandpointcontent.com/printsitesite/parenting/is-generation-z-solely-digital-how-todays-students-learn-best>
39. Jacobs, J. (1992), The Death and Life of Great American Cities, Vintage Books, New York. URL: https://www.petkovstudio.com/bg/wp-content/uploads/2017/03/The-Death-and-Life-of-Great-American-Cities_Jane-Jacobs-Complete-book.pdf
40. Klauser, F. (September 2016), They just don't care about driving! 4 ways Gen Z will impact future mobility, LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/just-dont-care-driving-4-waysgen-z-impact-future-mobility-klauser>
41. Kleinschmit, M. (December 2015), Generation Z characteristics: 5 infographics on the Gen Z lifestyle. Vision Critical. URL: <https://www.visioncritical.com/author/matt-kleinschmit/>
42. Koulopoulos, T. and Keldsen, D. (2014), The Gen Z Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business, Bibliomotion, Inc., New York. URL: <https://www.pdfdrive.com/the-gen-z-effect-the-six-forces-shaping-the-future-of-business-d195001822.html>
43. McCarthy, C. (November 2016), 'Gen Z World: Shifts in Architecture, Urban Design and Development', Conference Session with Larkin, C., Otteni, P.,

Hendrix, W. H., AIA Architecture Exchange East, Richmond, VA. URL: <https://hga.com/wp-content/uploads/2018/05/The-Generation-Z-World.pdf>

44. Meeks, S. and Murphy, K. C. (2016), *The Past and Future City: How Historic Preservation is Reviving America's Communities*, Island Press, Washington DC. URL: <https://savingplaces.org/stories/the-past-and-future-city-interview-stephanie-meeks>

45. Randstad (2016), *Gen Z and Millennials collide at work: Randstad and Future Workplace Survey*. URL: http://experts.randstadusa.com/hubfs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf

46. Schawbel, D. (July 2014), *66 Of The Most Interesting Facts About Generation Z*. URL: <http://danschawbel.com/blog/39-of-the-most-interesting-factsabout-generation-z/>

47. Schlossberg, M. (August 2016), *Teen Generation Z is being called «millennials on steroids», and that could be terrifying for retailers*, Business Insider. URL: <http://www.businessinsider.com/millennials-vs-gen-z-2016-8/#teens-shoponline-for-efficiency-purposes-3>

48. Sharf, S. (October 2017), *San Francisco Tops Our List of America's Coolest Cities*, Forbes. URL: www.forbes.com/sites/samanthasharf/2017/10/26/san-francisco-tops-our-list-of-americascoolest-cities/#4d52ce0240f1

49. TD Ameritrade (2014), *'Generation Z and Money Survey 2014: Understanding Tomorrow's Investors*. URL: https://s1.q4cdn.com/959385532/files/doc_downloads/research/Gen-Z-andMoney-2014-Research-Report.pdf

50. Thibau, I. (September 2017), *Healthy Workplaces, Human Experience of the Workplace*. Lecture — Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of California Berkeley. Berkeley, CA. URL: <https://hga.com/wp-content/uploads/2018/05/The-Generation-Z-World.pdf>

51. VisionCritical (2016), *The Everything Guide to Generation Z*. URL: https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2016/10/GenZ_Final.pdf

Приложение А

Будущая оценка представленности поколения Z в рабочей силе

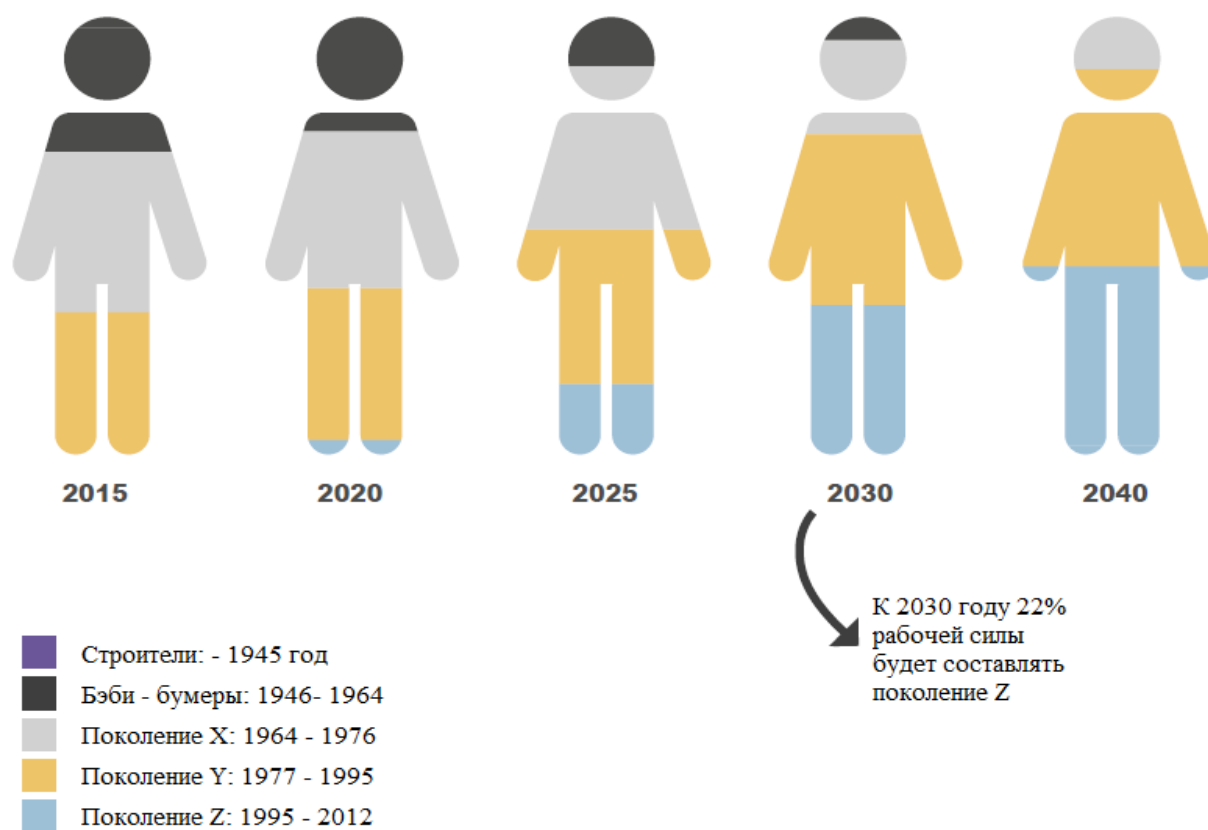


Рисунок А.1 - Будущая оценка представленности поколения Z в рабочей силе

Приложение Б

Адаптация под российские условия исторического развития дифференциации поколений

Таблица Б.1 - Адаптация под российские условия исторического развития дифференциации поколений

Поколение	Годы рождения	Повлиявшие события	Характеристики
Величайшее поколение	1903-1923 (21)	Эпоха спада (1903-1923 гг.)	Трудолюбие, ответственность, почти религиозная вера в светлое будущее, приверженность идеологии, семья и семейные традиции, доминантность и категоричность суждений
Молчаливое поколение	1924-1943 (20)	Первая мировая война, Революционные события 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация, создание СССР	Преданность, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, честь, терпение
Бэби-бумеры	1944-1963 (20)	Эпоха кризиса (1923-1945 гг.)	Оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, в то же время коллективизм и командный дух, культ молодости
Поколение X	1964-1984 (21)	Сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны, открытие антибиотиков	Готовность к изменениям, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов
Поколение Y, или поколение Миллениума	1985-2003 (19)	Эпоха подъёма (1945-1964 гг.)	Гражданский долг и мораль, ответственность, но при этом психологи отмечают их скептицизм и неумение подчиняться, немедленное вознаграждение
Поколение Z, или Хоумлендеры	2004-2024 (21)	Окончание Второй мировой войны, Советская оттепель, покорение космоса, СССР — мировая супердержава, холодная война, первые пластические операции и создание противозачаточных таблеток, единые стандарты обучения в школах и гарантированность медицинского обслуживания, рок-музыка	Многозадачность, практичность, техническая и информационная грамотность.