

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

Обучающийся

А.В. Капитурова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Исследование темы «разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z» является актуальным в современном бизнесе. Поколение Z, которое включает в себя людей, родившихся после 1995 года, уже активно входит на рынок труда и становится значительной частью рабочей силы. Однако, для привлечения и удержания этого поколения необходимо понять их особенности и потребности. Персонал поколения Z имеет своеобразные предпочтения и ценности, которые отличаются от предыдущих поколений. Они выросли с технологиями и социальными медиа, что повлияло на их образ мышления и способ восприятия информации. Они стремятся к быстрому развитию, гибкости в работе, справедливой оплате и работе смысл, которая будет иметь значение. Поэтому, разработка мероприятий, которые учитывают эти особенности поколения Z, поможет компаниям эффективно привлекать и удерживать эту ценную рабочую силу.

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

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

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов основной части, заключения, списка используемой литературы и приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования привлечения и удержания персонала поколения Z.....	6
1.1 Понятие и характеристики персонала поколения Z .....	6
1.2 Современные способы привлечения и мотивации персонала поколения Z.....	8
2 Анализ мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации ООО «ВСП» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП» .....	22
2.2 Анализ направлений деятельности ООО «ВСП» по привлечению и удержанию персонала поколения Z .....	30
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «ВСП» .....	39
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z ...	39
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение .....	54
Список используемой литературы .....	57
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ВСП» .....	61
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП».....	63
Приложение В Пирамида потребностей А. Маслоу.....	65

## Введение

Исследование темы «разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z» является крайне актуальным в современном бизнесе. Поколение Z, которое включает в себя людей, родившихся после 1995 года, уже активно входит на рынок труда и становится значительной частью рабочей силы. Однако, для привлечения и удержания этого поколения необходимо понять их особенности и потребности. Персонал поколения Z имеет своеобразные предпочтения и ценности, которые отличаются от предыдущих поколений. Они выросли с технологиями и социальными медиа, что повлияло на их образ мышления и способ восприятия информации. Они стремятся к быстрому развитию, гибкости в работе, справедливой оплате и работе смысл, которая будет иметь значение. Поэтому, разработка мероприятий, которые учитывают эти особенности поколения Z, поможет компаниям эффективно привлекать и удерживать эту ценную рабочую силу. Такие мероприятия могут включать создание инновационной и гибкой рабочей среды, разработку интересных проектов и возможность работы с новейшими технологиями, платформы для обучения и развития, а также возможности для самореализации и прогресса в карьере.

Исследование данной темы позволит более глубоко понять потребности и ожидания поколения Z и разработать стратегии, направленные на привлечение и удержание этой молодой и перспективной рабочей силы. Такие мероприятия могут стать конкурентным преимуществом для компаний и способом поддержки и развития молодых специалистов.

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

Для достижения поставленной цели работы, необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть понятие и дать характеристику персонала поколения Z;

- представить современные способы привлечения и мотивации персонала поколения Z;
  - дать организационно-экономическую характеристику ООО «ВСП»;
  - провести анализ направлений деятельности ООО «ВСП» по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
  - разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
  - провести оценку эффективности предложенных мероприятий.
- Объект исследования – ООО «ВСП».

Предмет исследования - организационно-экономические отношения по поводу деятельности ООО «ВСП» по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

В качестве информационной базы исследования выступила статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «ВСП» за 2020 -2022 годы, устав предприятия, нормативно-правовые акты ООО «ВСП», трудовой кодекс РФ, учебная литература.

Методы исследования: анализ и синтез, экономический анализ, сравнительный и статистический методы, наблюдение, анкетирование.

Теоретическую базу работы составили труды таких авторов как: И.Б. Адова, Т.Ю. Калошина, В. А. Любичкая, В. А. Бородин, Д. Стиллман и других.

Теоретическая и методологическая основа написания выпускной квалификационной работы включает учебные и научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития персонала, кадрового менеджмента, управления персоналом поколения Z в современных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

# **1 Теоретические аспекты формирования привлечения и удержания персонала поколения Z**

## **1.1 Понятие и характеристики персонала поколения Z**

Поколение Z (или поколение «Zумеры») относится к поколению, родившемуся примерно между серединой 1990-х и началом 2010-х годов. Это последующее поколение после поколения Y (миллениалы) и предшествующее поколению Alpha [9, с. 21].

Поколение Z выросло в эпоху быстро развивающихся технологий, таких как Интернет и мобильные устройства. Они привыкли к постоянному доступу к информации и коммуникации через социальные сети, мессенджеры и другие цифровые платформы. Технологии играют важную роль в их повседневной жизни, включая обучение, работу и развлечения [49].

Основные черты поколения Z включают в себя:

- технологическая грамотность: поколение Z имеет интуитивное понимание использования технологий и быстро адаптируется к новым средствам коммуникации и инновациям [48];
- мультизадачность: за счет своего умения быстро переключаться между разными задачами и информацией, поколение Z считается мультизадачным;
- равноправие и толерантность: поколение Z проявляет большую толерантность по отношению к различиям в расе, половой ориентации, религии и культуре [47];
- предпринимательский дух: многие представители поколения Z проявляют интерес и энтузиазм к предпринимательству и самозанятости [46];
- социальная и средовая осознанность: поколение Z выражает интерес к социальным проблемам и заботе о среде обитания.

Сущность поколения Z может быть определена как цифровое поколение, которое отличается от предыдущих поколений своими цифровыми навыками, глобальным мышлением, активным участием в социальных сетях и готовностью к адаптации к изменяющемуся миру. Они часто рассматриваются как самодостаточные и индивидуалистические, и в то же время они стремятся к справедливости и межкультурному пониманию [45].

Поколение Z, также известное как поколение «постмиллениалы» или «цифровые дети», обладает рядом ценностных характеристик, которые отличают их от предыдущих поколений. Вот некоторые из них [4, с. 73]:

- технологичность: поколение Z выросло в эпоху цифровых технологий и считается одним из самых техно-грамотных поколений. Они привыкли к простому доступу к информации, использованию смартфонов, социальным сетям и другим цифровым инструментам [44];
- разнообразие и инклюзивность: поколение Z ценит разнообразие и справедливость. Они стремятся к созданию равноправного и инклюзивного общества, где каждый имеет право на равные возможности, независимо от пола, расы, сексуальной ориентации или идентификации [43];
- практичность: поколение Z отличается прагматичным и реалистичным подходом к жизни. Они склонны принимать осознанные решения, основанные на нуждах и фактах, вместо эмоциональных или общепринятых стандартов [42];
- самовыражение: поколение Z ценит индивидуальность и возможность самовыражения. Они стремятся к уникальности и часто используют социальные медиа и другие онлайн-платформы, чтобы выразить свои идеи, убеждения и креативность [41];
- глобальное мышление: поколение Z осознает, что мир становится все более глобальным и взаимосвязанным. Они интересуются и разбираются в мировых проблемах, событиях и культурах [40];

– финансовая независимость: поколение Z часто стремится к финансовой независимости и самостоятельности. Они осознают значение финансовой грамотности и рано начинают заботиться о своих финансах [39].

Это некоторые из ценностных характеристик поколения Z. Важно отметить, что каждый человек уникален, и эти характеристики могут немного отличаться в зависимости от конкретного человека [38].

Исходя из этого, люди поколения Z смогут достичь своей цели как трудовой ресурс только в том случае, если потенциальные работодатели будут понимать важность выстраивания взаимоотношений с молодым поколением в ином формате. Такие отношения не могут быть выстроены без единого «межпоколенческого» языка для передачи знаний и опыта от старшего поколения. Говорить о сбалансированной стратегии развития нашего общества, можно будет только в том случае, когда будет выстроена система преемственности между поколениями социальных групп. Опираясь на приоритетные ценности и личностные характеристики присущие поколению «Z», появится возможность успешно интегрировать их в реалии современного рынка труда [37].

## **1.2 Современные способы привлечения и мотивации персонала поколения Z**

Существует несколько методов, которые можно использовать для привлечения и нахождения молодых специалистов поколения Z. Один из них - предложение кратковременных стажировок, где молодые люди могут получить опыт работы и понять, подходит ли им данная сфера деятельности. Еще один способ - использование социальных сетей. Вакансии могут быть размещены на специализированных сайтах, таких как superjob.ru и hh.ru, где молодые специалисты регулярно ищут работу [36]. Также можно организовывать различные мероприятия для студентов образовательных



организаций, чтобы улучшить имидж компании и привлечь внимание молодых специалистов поколения Z. Наконец, объявления и рекламные плакаты, размещенные в учебных учреждениях, также могут привлечь внимание молодых специалистов и побудить их присоединиться к компании [22].

Во время стажировки, молодые представители поколения Z имеют возможность познакомиться с компанией, изучить ее деятельность и определить свои профессиональные цели. Они также могут пройти стажировку за рубежом. Один из эффективных способов для организаций привлечения талантливых молодых специалистов - набор студентов на ознакомительную, преддипломную или производственную практику. Во время этой практики как сам студент, так и специалисты из компании могут оценить, будут ли они работать сотрудничать в будущем. Для мотивации иногородних студентов компания может предложить помощь в переезде, трансфере и поиске жилья [35].

В жизни каждого молодого человека поколения Z большую роль играют социальные сети. Они являются основным средством общения, информационного обмена и развлечения для этой аудитории. Из-за этого, они представляют эффективный инструмент для компаний, которые стремятся привлечь и удержать внимание представителей поколения Z [34].

Компания Bacardi представляет один из таких примеров стратегии привлечения молодых специалистов через социальную сеть Facebook. Она осознает потенциал этой платформы и использует ее для привлечения талантливых выпускников. Однако, такая стратегия только недавно появилась, и не все компании готовы инвестировать в нее свои ресурсы [5, с. 62].

Привлечение молодых специалистов становится все более актуальной задачей на рынке труда. Многие компании организуют мероприятия и активности для студентов ВУЗов и колледжей с целью привлечения будущих выпускников [32].

Однако, помимо привлечения талантов, важно не забывать о мотивации персонала. Какой бы поколение ни было, мотивация играет важную роль в стимулировании человека к деятельности и достижению целей. Мотивация является индивидуальным процессом и может быть зависима от множества факторов. Она удовлетворяет потребности человека и мотивирует нас к трудовым действиям и достижениям [31].

Исследование и анализ процесса мотивации позволяют нам лучше понять, какие факторы и системы мотивации лучше применять при работе с поколением Z. Это поможет компаниям создать эффективные стратегии мотивации, привлечь и удержать талантливых молодых специалистов.

На рисунке 1 представлены этапы применения мотивации [30].

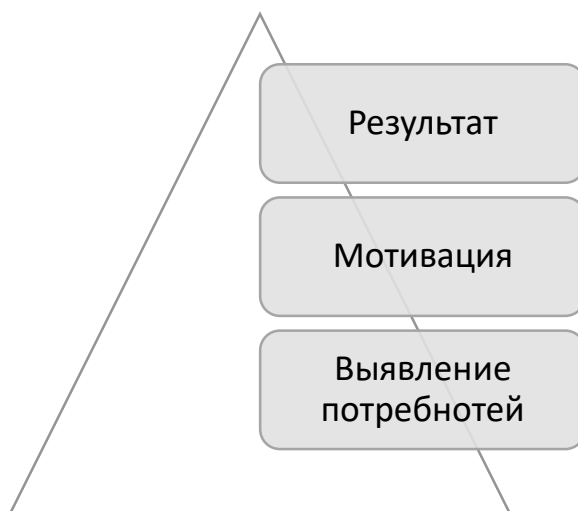


Рисунок 1 – Этапы применения мотивации с персоналом поколения Z

Рассмотрим существующие классификации мотивации и мотивов [29].

Выделяют несколько видов и способов мотивации и стимуляции потребностей. В своей теории «Z», В. Оучи утверждает « есть несколько видов и способов мотивации и стимуляции потребностей, которые он расположил следующим образом» [8]:

- внешняя мотивация: в данном случае, потребность и мотивация исходят из внешних факторов, таких как награды, поощрения или избежание наказания. Люди, которые склонны к внешней мотивации,

стремятся выполнить задачу или достичь цели, чтобы получить внешнюю награду или избежать наказания. Например, получение вознаграждения за выполнение работы или избегание увольнения [28];

– внутренняя мотивация: при внутренней мотивации, потребность и мотивация исходят из самого человека, его интересов, ценностей и удовлетворения умственных, эмоциональных или физических потребностей. Они стремятся выполнить задачу или достичь цели, потому что сами того хотят. Например, человек, который работает над проектом, который ему нравится и который предлагает творческие возможности и личное развитие [26];

– мотивация сверхличностного роста: этот вид мотивации связан с поиском знаний, умственного развития и самосовершенствования. Люди, стремящиеся к мотивации сверхличностного роста, желают преодолеть собственные ограничения и достичь более высоких уровней компетенции и счастья [25];

– социальная мотивация: социальная мотивация исходит из потребности быть принятым и одобренным другими людьми. Люди, имеющие социальную мотивацию, стараются соответствовать ожиданиям общества или группы, в которой они находятся. Они стремятся быть воспринимаемыми в положительном свете и получать поддержку и признание от окружающих [24];

– потребность в безопасности: этой мотивацией мотивированы люди, которым важно обеспечить свою безопасность и защиту. Они стремятся к защите стабильности, предсказуемости и избегают риска или неопределенности в своей жизни [23].

Объединяя все виды и способы мотивации, В. Оучи считал, что наивысшее состояние мотивации может быть достигнуто, когда все эти потребности удовлетворены. Такой человек испытывает внутреннюю мотивацию, стремится к личному росту, находится в гармонии со своими социальными отношениями и чувствует себя безопасно и защищено [21].

Существует еще множество различных теорий мотивации. После анализа и изучения данных теорий, появляется больше возможностей и понимания эффективных способов удержания персонала поколения Z на предприятии [20].

Представим характеристику наиболее популярных теорий.

Теория «X» «Y» «Z». Теория «X» была изначально разработана Ф. Тейлором, в ней он писал, «у людей преобладают биологические потребности (работа ради собственной безопасности и материальных средств)». Позже ее дополнил Д. Мак Грегор, который уже добавил в нее теорию «Y». Теория «Z» была добавлена значительно позже В. Оучи, в ней он утверждает: «отношение к труду – это основа данной теории. Это разные модели мотивации, направленные на разный уровень потребностей» [19].

Далее рассмотрим описание теории мотивации А. Маслоу. Теория А. Маслоу заключается в том, что каждый человек имеет иерархию потребностей, которая влияет на его поведение и мотивацию. Эта иерархия состоит из пяти уровней и применяется для объяснения, какие потребности человека должны быть удовлетворены, чтобы он мог двигаться к самореализации [18].

Первый уровень иерархии - физиологические потребности. Включает такие базовые потребности, как пища, вода, тепло и сон. Эти потребности являются самыми примитивными и первичными, и удовлетворение их является необходимым для выживания человека [17].

Второй уровень - потребность в безопасности. Когда физиологические потребности удовлетворены, человек становится более осознанным своей безопасностью. Это включает потребность в защите от физической опасности, но также и в ощущении стабильности, надежности и контроля над своей жизнью [16].

Третий уровень - потребность во взаимоотношениях и принадлежности. Когда физиологические и потребности в безопасности удовлетворены, человек ощущает надобность в социальных связях, взаимодействиях с другими людьми и принадлежности к сообществу или группе [2].

Четвертый уровень - потребность в уважении и признании. Когда потребности во взаимоотношениях и принадлежности удовлетворены, человек начинает стремиться к получению уважения и признания от окружающих. Это может быть выражено через статус, достижения, признание своих навыков или способностей [15].

Пятый уровень - потребность в самореализации. Этот уровень высший в иерархии. Когда предыдущие четыре уровня потребностей удовлетворены, человек стремится к саморазвитию, реализации своего потенциала и достижению личных целей. Самореализация связана с творчеством, удовлетворением своих страстей и нахождением своего предназначения.

Основная идея теории мотивации А. Маслоу заключается в том, что каждый уровень потребностей должен быть удовлетворен, чтобы человек мог двигаться к следующему уровню. Каждый уровень является иерархически связанным и влияет на мотивацию человека. Когда одна потребность удовлетворяется, она перестает быть мощным мотиватором, и человек начинает стремиться к удовлетворению следующей потребности [14].

Теория мотивации А. Маслоу имеет важное практическое применение. Она помогает понять, какие потребности могут мотивировать людей на работе, в учебе или в личной жизни, и как эти потребности могут быть удовлетворены, чтобы повысить их мотивацию и успех [13].

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

Теория существования, связи и роста Альдерфера. В своей теории К. Альдерфер пишет: «потребности можно соединить в различные группы, выделив три вида таких потребностей. Потребности существования, потребности связи и потребности роста» [12].

Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда - это психологическая теория, которая объясняет, какие потребности мотивируют людей на работе. Эта теория основана на допущении, что потребности людей

не являются неизменными, но приобретаются, развиваются и изменяются в результате опыта и взаимодействия с окружающей средой [11].

Мак Клеелланд выделяет три основные приобретенные потребности:

- потребность достижения (Need for Achievement, nAch) - наличие этой потребности означает стремление человека к достижению высоких результатов, постановке амбициозных целей и саморазвитию. Люди с высокой потребностью достижения работают лучше, когда им предоставляют задачи, которые вызывают у них испытание и где они могут получить обратную связь о своих успехах [10];
- потребность власти (Need for Power, nPow) - это потребность контролировать и влиять на других людей. Люди с высокой потребностью власти хотят иметь возможность принимать решения, контролировать ситуацию и влиять на окружающих. Они могут быть очень эффективными руководителями, но также могут использовать свою власть неправильно или эгоистично [9];
- потребность связи (Need for Affiliation, nAff) - это потребность в социальной принадлежности, взаимодействии и установлении отношений с другими людьми. Люди с высокой потребностью связи стремятся быть принятыми и ценными в группе и ищут возможность для сотрудничества и сотрудничества. Они обычно хорошо работают в команде и предпочитают работу с другими людьми [7].

Теория приобретенных потребностей Мак Клеелланда предлагает, что эти потребности мотивируют людей на работе и влияют на их поведение. Когда люди могут удовлетворять свои приобретенные потребности, они чувствуют удовлетворенность и мотивацию, что способствует их продуктивности и успеху. Однако, если у них нет возможности удовлетворить эти потребности, они могут стать неудовлетворенными и несчастными на работе [1].

Для организаций имеет важное значение понимание приобретенных потребностей своих сотрудников, и соответствующая адаптация рабочих

условий и возможностей с целью удовлетворить эти потребности. Это может повысить мотивацию, уровень удовлетворенности и продуктивность сотрудников.

После анализа ценности поколения и теории мотивации, можно сделать вывод, что инструментами для привлечения и удержания молодого поколения могут быть:

- современные технологии;
- партнерские и беспристрастные отношения внутри коллектива;
- перспектива развития;
- возможность быстрых достижений;
- материальная мотивация;
- урегулирование рабочего времени.

Анализируя предпочтения поколения Z, можно утверждать, что вероятность предпочтения им компании будет выше, если у нее имеется современное оборудование и доступ к передовым технологиям. Кроме того, яркая реклама в социальных сетях, современный и высококачественный веб-сайт и размещение вакансий на интернет-платформах поспособствует привлечению молодых сотрудников поколения Z.

Эти особенности будут свидетельствовать о том, что компания стремится развиваться и идти в ногу со временем, и не останавливается на достигнутом. Молодым сотрудникам поколения Z важно иметь возможность развиваться вместе с компанией, поэтому наличие такой перспективы также будет привлекательным для них.

Важным аспектом также является обеспечение доступности обучающих материалов и инструкций для сотрудников через смартфоны или персональные компьютеры. Реализация процесса обучения и знакомство с работой должны включать в себя применение современных технологий. Такой подход несомненно заинтересует специалистов из поколения Z, что является важным мотивирующим фактором при выборе компании, где они будут

работать, а также для задержания сотрудников данного поколения, уже работающих в компании.

Используя следующий подход, необходимо учитывать, что представители поколения Z не доверяют авторитету их предшественников, и специалисты этого поколения хотят, чтобы доверяли их собственным способностям и навыкам в принятии решений. Они стремятся создать и поддерживать свой уникальный образ и профессионализм. У поколения Z есть свои ценности, и важной целью для сотрудников этого поколения является достижение уникальности. Поэтому важно дать им возможность принимать собственные решения, не навязывая строгого руководителя, который бы контролировал каждое их действие.

Существенно необходимо предусмотреть меры для эффективного руководства и сопровождения работы специалиста данного поколения, чтобы не допустить хаотичности и произвола. Лучшим решением станет приобретение опытного наставника для представителя поколения Z, который будет координировать его деятельность, обеспечивать успешную адаптацию в коллектив, знакомить с разными рабочими сферами и обязанностями. Контроль в данном случае должен быть осуществлен более тонко и не подразумевать излишнего надзора.

В настоящее время отношения между начальником и подчиненным кардинально изменились, приобретая более гибкий характер. Выравниваются позиции. Очень важно для сотрудника поколения Z, чтобы его идеи и предложения рассматривались так же приоритетно, как и предложения других работников, занимающих высшую должность.

Необходимо выделить уникальность специалиста из поколения Z и помнить, что данное поколение имеет множество отличительных черт по сравнению с предшествующими. Не следует стремиться приводить примеры других людей, а лучше внедрить различные соревнования и конкурсы с символическими призами для сотрудников, что будет стимулировать здоровую конкуренцию. Делайте чаще комплименты своим специалистам. В



такой атмосфере сотрудник поколения Z будет стараться еще добиться лучших результатов, развивать свои профессиональные навыки и умения. Такой подход повысит его лояльность к компании. Представитель поколения Z будет рассматривать себя не просто как нанятым работником, но и как часть большой и дружной команды.

Корректно используя указанный инструмент, мы можем наблюдать улучшение мотивации в личном росте и самовыражении, что будет являться отличным стимулом для сотрудника достигать еще больших успехов и приобретений, а также в отношениях в коллективе. Отталкиваясь от теории Ф. Герцберга, мы можем заметить, что сразу два фактора мотивации связаны независимо друг от друга, в частности, удовлетворение от достижений и ответственности, а также отношений в команде [6].

Третий инструмент направлен на перспективы развития сотрудника поколения Z. Осмысливая здесь и сейчас свои будущие шаги, представителю поколения Z важно представлять себе, какую перспективу уже сегодня он может получить от данной компании, а также какую выгоду он сможет извлечь.

Большим преимуществом для привлечения такого сотрудника будет оплата обучения, компенсация расходов или помощь в поиске жилья при переезде. Весьма привлекательными будут и безвозмездные курсы для повышения квалификации или изучения иностранных языков и тому подобное. Важную роль играет обучение на самых современных образовательных платформах, использующих современные технологии. Подобное предложение компании сразу говорит сотруднику поколения Z о том, что компания видит его перспективу и готова содействовать его развитию, показывая уважение и значимость сотрудника для организации. Как следствие, это удовлетворяет потребность сотрудника в развитии, признании и уважении.

Это необходимо для того, чтобы удовлетворить потребности сотрудников в росте, признании и уважении. Молодое поколение Z вряд ли

сменит место работы, если вы будете придерживаться такого подхода. Напротив, это будет мотивировать их прилагать дополнительные усилия и работать лучше.

Обучение и развитие представителей этого поколения также дает возможность быстрого карьерного роста. Четвертая цель - умение быстро добиваться результатов.

Анализ отношения поколения Z к карьерному росту показывает, что сотрудники поколения Z вряд ли будут ждать десятилетия, чтобы продвинуться по карьерной лестнице. Как уже говорилось выше, для них характерно стремление к быстрым результатам и продвижению по карьерной лестнице.

Учитывая данный аспект, организации должны предоставить возможность для более быстрого карьерного роста, чтобы привлечь и удержать специалистов. Прежде всего, необходимо упразднить жесткие временные рамки для повышения по должности. Они должны быть более гибкими или отсутствовать вообще.

Очень важно, чтобы повышение было основано на профессиональных знаниях сотрудника, а не на его стаже работы. Дополнительные должности также могут быть внедрены в организации. Более того, предоставление возможности работать за границей или в других городах, открывать филиалы и расти вместе с компанией может привлечь сотрудника поколения Z.

Возможность карьерного роста является мощным мотиватором не только для новых сотрудников, но и для всех работников компании. Этот подход помогает привлечь и удержать персонал, и, следовательно, является эффективным способом мотивации, удовлетворяющим несколько потребностей.

Материальная мотивация и урегулирование рабочего времени также являются важными инструментами для работы сотрудников поколения Z. Анализ ценностей этого поколения показывает, что представители поколения Z не стремятся к долгим рабочим часам. Они не хотят сталкиваться с

недобросовестными договорами или ухищрениями руководства организации. Работодатели ошибаются, предполагая, что сотрудники поколения Z будут работать за копейки, если у них мало опыта работы или опыта вообще. Эта схема неэффективна среди специалистов поколения Z. Они не будут работать там, где их труд недооценивается. Достойная зарплата - один из ключевых факторов привлечения таких специалистов. Также привлекательным плюсом будет наличие социальных льгот при выборе работодателя.

Эти факторы свидетельствуют о том, что организации уважают своих сотрудников и ценят их труд, что удовлетворяет их первичные, физические потребности.

Гибкий график работы и возможность удаленной работы будут также привлекательными для представителей поколения Z. Они более технически продвинуты и не испытывают трудностей при удаленной работе. На самом деле, такая работа дает им больше свободы, которая имеет большую ценность.

В этом случае организация показывает, что уважает время сотрудников. Мотивацией для этого поколения могут стать вознаграждения за быстрое и качественное выполнение работы, премии, путевки или льготы при приобретении автомобиля или жилья.

Таким образом, для удержания сотрудников поколения Z в организации необходимо:

- ясно понимать ценности поколения Z и учитывать их долгосрочные планы; - предоставить комфортное рабочее место и оборудование;
- быть открытыми для коммуникации, чтобы помочь сотруднику поколения Z адаптироваться, возможно, назначить наставника на первое время работы;
- организовать дополнительное обучение и доступ к учебным материалам для развития новых навыков и повышения эффективности работы;

– мотивировать представителей поколения Z с помощью различных материальных и нематериальных поощрений.

Таким образом, комплексный подход к мотивации, привлечению и удержанию сотрудников поколения Z позволит обеспечить устойчивость и развитие организации.

Вывод по 1 разделу.

Персонал поколения Z - это понятие, которое относится к людям, родившимся примерно между 1997 и 2012 годами. Они получили свое название в связи с тем, что являются последним поколением в алфавитном порядке и следуют за поколением Y или миллениалами.

Одной из основных особенностей персонала поколения Z является их интенсивное использование цифровых и технологических средств коммуникации. Они выросли в эпоху развития интернета и социальных сетей, поэтому они привыкли к высокой скорости обмена информацией и могут быстро адаптироваться к новым технологиям.

Поколение Z также характеризуется высокой мобильностью и гибкостью. Они склонны к постоянным перемещениям, как географическим, так и профессиональным. Представители этого поколения стремятся к самореализации и ищут работу, которая отвечает их ценностям и интересам.

Кроме того, персонал поколения Z обладает высоким уровнем образования и информационной грамотности. Они часто владеют компьютерами и цифровыми устройствами с раннего возраста и имеют доступ к огромному количеству информации.

Однако, важно отметить, что каждый человек является уникальным и индивидуальным, поэтому не все персональные особенности поколения Z применимы к каждому его представителю.

Проанализировав теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z, можно заключить, что существует множество способов мотивации сотрудников данного поколения. Несмотря на их отличия от представителей других поколений, необходимо найти подход к ним, так как они являются будущим перспективного развития организации и страны. Мотивация представителей поколения Z является обязательным моментом. Если разработать грамотный подход к этому вопросу, не оставляя все на самотек, то привлечение и удержание сотрудника поколения Z становится задачей не такой уж сложной. Главное - подходить к этому вопросу ответственно и использовать современные методики.

## **2 Анализ мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в организации ООО «ВСП»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ВСП»**

В качестве базы исследования выступило общество с ограниченной ответственностью «ВСП» (также Valeo Service или Valeo). ИНН 5036090350. Место нахождения: 445043, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Борковская, д. 17, оф. 1.

Вид деятельности: торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (код по ОКВЭД 45.3). Статус организации: коммерческая, действующая. Уставный капитал ООО «ВСП» составляет 1,2 млрд руб.

Компания Valeo, основанная в 1923 году в Сэнт Квин (Франция), является ведущим поставщиком автокомпонентов и стратегическим партнером заводов-производителей по всему миру. Они специализируются на разработке и производстве самых передовых технологий, соответствующих последним достижениям в области науки и техники.

Одним из подразделений группы Valeo является Valeo Service, которое является специалистом на вторичном рынке автозапчастей по всему миру. Valeo Service предоставляет широкий ассортимент запасных частей и аксессуаров для различных автомобильных марок и моделей. Они имеют широкую дистрибьюторскую сеть и обеспечивают поставки запчастей во многие страны.

Основываясь на своем богатом опыте и экспертизе в автозапчастях, Valeo Service оперирует на конкурентном рынке, предлагая клиентам высококачественные и надежные продукты. За годы работы они продолжают развивать и улучшать свой ассортимент, чтобы соответствовать требованиям и потребностям клиентов.

Компания активно исследует и внедряет новые технологии, чтобы обеспечить оптимальную производительность и долговечность автомобилей.

Представим организационную структуру ООО «ВСП» (рисунок 3).

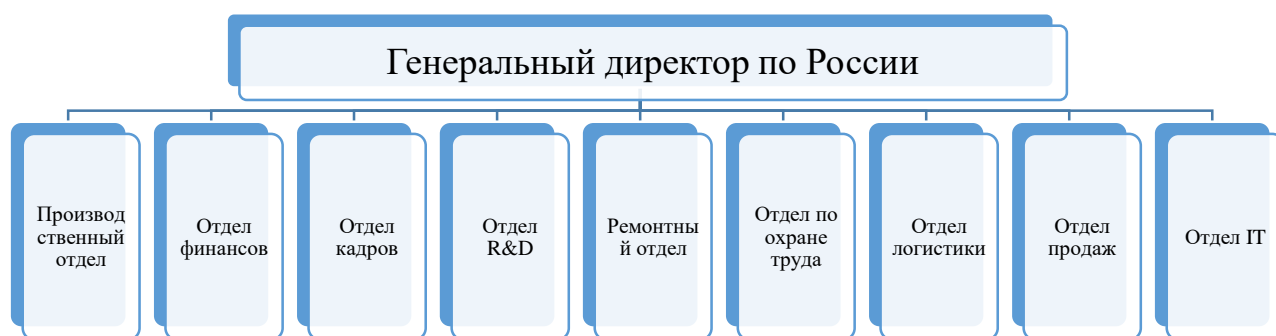


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ВСП»

Организационная структура ООО «ВСП» является линейно-функциональной. Организационная структура предприятия определяет иерархию и взаимосвязи между его различными подразделениями. Как типичная линейно-функциональная структура, организационная структура ООО «ВСП» включает в себя следующие функциональные подразделения:

- топ-менеджмент: руководители предприятия, принимающие стратегические решения, определяющие общие цели и направления развития предприятия;
- отдел финансов, который отвечает за составление финансовых отчетов, управление бюджетом, финансовое планирование и контроль, финансовый анализ;
- производственный отдел, отвечающий за процесс производства товаров и предоставления услуг;
- отдел продаж помимо собственно продаж, занимается разработкой маркетинговых стратегий, управлением продажами, анализом рынка и конкурентного окружения, проведением маркетинговых исследований;
- отдел кадров отвечает за подбор и найм персонала, организацию обучения и развития сотрудников, управление кадровыми процессами;
- отдел IT отвечает за разработку и поддержку информационных систем, компьютерное обеспечение и инфраструктуру.

В процессе анализа перечисленных функциональных подразделений изучаются их задачи, полномочия, взаимодействие друг с другом, степень ответственности и компетенции. Также следует оценить эффективность работы каждого подразделения, оценить уровень управления и структуры организации, идентифицировать возможные проблемы или неэффективности в организации работы.

Анализ линейно-функциональной структуры предприятия помогает выявить потенциальные проблемы в организации, определить их причины и предложить рекомендации по улучшению работы. Это может включать перераспределение задач и функций, улучшение системы управления и коммуникации, оптимизацию рабочих процессов и повышение эффективности работы предприятия в целом. В целом выбранная структура управления соответствует целям и масштабам деятельности ООО «ВСП».

В ООО «ВСП» приняты правила внутреннего трудового распорядка, положения которых разработаны на основе правовых норм Трудового Кодекса РФ и иных федеральных законов. Таким образом, в ООО «ВСП» сформированы все основные локальные нормативные документы: устав, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и технологические стандарты.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели ООО «ВСП» за 2020-2022 гг. (Приложение А, рисунок А.1, А.2, Приложение Б, рисунок Б.1, Б.2).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели ООО «ВСП» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка тыс.руб.	637223 9	855985 6	470869 5	218761 7	134,33	-3851161	55,0



Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	563778 4	752185 2	439334 6	188406 8	133,41	-3128506	58,4
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	115288 4	168750 8	773936	534624	146,37	-913572	45,8
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	204144	274121	215232	69977	134,32	-58889	78,5
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	203197	375383	254443	172186	184,7	-120940	67,7
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	734455	103800 4	315349	303549	141,32	-722655	30,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	576938	727917	776920	150979	126,16	49003	106,7
8. Основные средства, тыс. руб.	178392 9	188475 7	247171	100828	105,6	-1637586	13,1
9. Оборотные активы, тыс. руб.	797087 2	915548 3	652061 3	118461 1	114,86	-2634870	71,2
10. Численность ППП, чел.	456	417	371	-39	91,4	-46	88,96
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	164160	175140	160272	10980	106,6	-14868	91,51
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	13974,2	20527,2	12691,9	6553	146,8	-7835,3	61,8
13. Среднегодовая зар. плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	360	420	432	60	116,6	12	102,8
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,6	4,5	1905,6	0,9	125	1901,1	423,4
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,8	0,93	0,72	0,05	116,25	-0,21	77,41
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	115	121	66	6	105	-55	54,5
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	121	127	64	6	104	-63	50,3
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	94,86	95,4	103,2	0,54	100,5	8,2	108,1

Из данных таблицы 1 видно, что в 2022 году имело место снижение выручки предприятия по сравнению с 2021 годом на 55%. Снижение выручки

связано со снижением объема продаж, которое в свою очередь обусловлено снижением спроса в период кризиса, снижением уровня жизни населения и его платежеспособности (по итогам 2022 года доходы населения упали на 1%, согласно отчету Росстат. На фоне кризиса они снижались три квартала подряд, но годовую динамику поддержал рост доходов в четвертом квартале). Поэтому на протяжении 2022 года у ООО «ВСП» уменьшался объем продаж. Также снижению выручки способствовал переход клиентов к конкурирующим фирмам, предлагающим аналогичные товары по более низкой цене, но и более низкого качества.

Итогом снижения выручки стало и снижение прибыли ООО «ВСП». За 2020 год прибыль от продаж равнялась 734455 тыс. руб., а в 2022 году она уменьшилась на 57,1% и составила 315349 тыс. руб.

Также видно снижение управленческих расходов. В 2020 году управленческие расходы составили 204144 тыс. рублей, а в 2021 году выросли до 274121 тыс. рублей, что составляет абсолютное изменение +69977 тыс. рублей. Темп прироста составил 34,27%. В 2022 году управленческие расходы снизились до 215232 тыс. рублей, что составляет абсолютное изменение - 58889 тыс. рублей. Темп прироста составил -7,8%. Это было обусловлено пересмотром прямых расходов на управление, к которым относятся различные категории выплат сотрудникам. В первую очередь, сокращение премий и бонусов, эти статьи расходов были подвергнуты пересмотру. Следующая категория расходов – командировочные. Месяцы карантина, связанного с распространением коронавирусной инфекции в 2020 году, наглядно продемонстрировали, что имеющиеся технические возможности ООО «ВСП» позволяют вести ключевые переговоры и в удаленном формате.

В 2020 году коммерческие расходы составили 203197 тыс. рублей, а в 2022 году снизились до 254443 тыс. Коммерческие расходы – это затраты, связанные с реализацией товаров и услуг. Поскольку, как было показано выше, у ООО «ВСП» имело место снижение объема продаж, то соответственно снизились и расходы на реализацию товаров и услуг.

Прибыль (убыток) от продаж: наблюдается увеличение прибыли от продаж с 734455 тыс. руб. в 2020 г. до 1038004 тыс. руб. в 2021 году, а затем снижение до 315349 тыс. руб. в 2022 году. Это говорит о снижении эффективности бизнеса. Основными причинами изменения прибыли от продаж было изменение спроса на продукцию, конкурентная ситуация на рынке, изменение закупочных цен в сторону увеличения.

Чистая прибыль: 2021 год ознаменован значительным увеличением чистой прибыли до 727917 тыс. руб., но в 2022 году она резко снизилась до - 776920 тыс. руб. причиной стало увеличение прочих расходов, к которым относятся расходы, не вошедшие в затраты от обычных видов деятельности: операционные; внереализационные; чрезвычайные. В случае ООО «ВСП» это проценты по кредиту, разница в курсе валют, социальная помощь сотрудникам.

Основные средства снизились с 783929 тыс. руб. до 1884757 тыс. руб. Это снижение стоимости основных средств обусловлено их физическим износом, а также продажей и списанием имущества ООО «ВСП».

Оборотные активы ООО «ВСП» также снизились в 2022 году (до 6520613 тыс. руб.). Это произошло из-за задержек поставок и сокращения объема продаж.

Численность персонала ООО «ВСП» снизилась с 456 в 2020 году до 417 человек в 2021 году и до 371 человека в 2022 году. Причины снижения численности персонала заключаются в проведении оптимизации численности, обусловленной финансовыми проблемами ООО «ВСП».

Фонд оплаты труда сократился до 160272 тыс. руб. Это снижение связано с сокращением численности персонала.

Производительность труда, работающего сначала увеличивается с 13974,2 тыс. руб. до 20527,2 тыс. руб., но затем снижается в 2022 году до 12691,9 тыс. руб. Снижение производительности труда связано с опережающим снижением выручки и прибыли ООО «ВСП» по сравнению со снижением количества персонала.

Остальные показатели также имеют различные изменения, которые связаны с разными факторами, такими как изменение структуры продаж, финансовые решения, внешние экономические факторы и другие.

Анализ структуры кадрового состава представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ структуры кадрового состава персонала ООО «ВСР» за 2020-2022 гг., чел.

Категории работников	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. отклон. (+,-) 2022/2020	Темп роста, % 2022/2020
Руководители	2	2	2	-	-
Сотрудники административного корпуса	17	12	8	-9	-52,9
Специалисты	368	349	314	-54	-14,67
Рабочие	69	54	47	-22	-31,8
Всего:	456	417	371	-15	-18,6

Согласно таблицы 2, общая численность персонала в 2020 году составляла 456 человек, а в 2022 году 371 человек. Данный показатель уменьшился в связи с сокращениями персонала, которые были обусловлены мероприятиями по оптимизации численности и увольнениями по собственному желанию.

На рисунке 4 представим наглядно динамику численности персонала за анализируемый период.

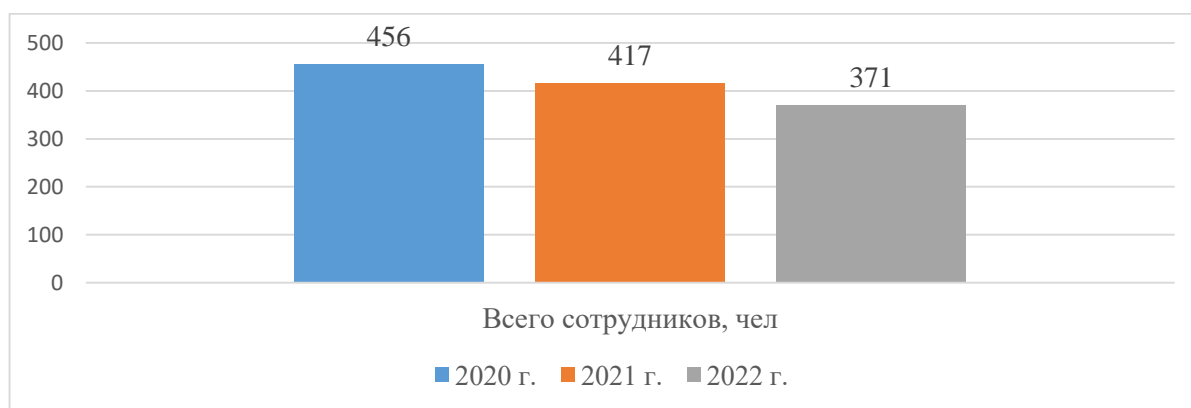


Рисунок 4 – Динамика численности сотрудников ООО «ВСР» за 2020-2022 гг., чел.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста и образования. Кроме того, в данном исследовании нас интересуют работники поколения Z, поэтому необходимо рассмотреть возрастной состав персонала предприятия. Проанализируем изменения в составе персонала по возрастным показателям (таблица 3).

Таблица 3 – Возрастной состав работающих в ООО «ВСП», чел.

Возраст работников	2020	2021	2022	Отклонение в 2021 г. по сравнению с 2020 г.	Отклонение в 2022 г. по сравнению с 2021 г.
1	2	3	4	5	6
21-30 лет	191	133	92	-99	-41
31-40 лет	149	177	170	+28	-7
41-50 лет	56	54	41	-2	-15
51-60 лет	34	35	34	1	-1
Старше 61 года	26	18	34	-8	16
Всего	456	417	371	-39	-46

Для большей наглядности отобразим возрастной состав работающих в ООО «ВСП» на рисунке 5.

В 2021 г. наблюдается снижение числа работников возрастов: 21-30 лет (на 99 чел.), старше 61 года (на 8 чел.). Увеличилось число работников возраста 31-40 лет (на 28 чел.), 51-60 лет (на 1 чел.). Уменьшилось число работников категории 41-50 лет (на 2 чел.).

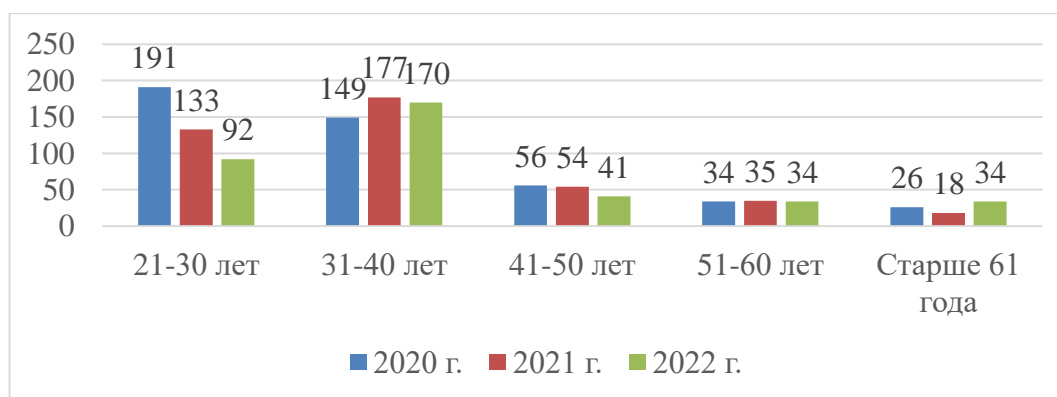


Рисунок 5 – Возрастной состав работающих в ООО «ВСП», чел.

В 2022 г. наблюдается снижение числа работников возрастов: 41-50 лет (на 15 чел.), 51-60 лет (на 1 чел.). Так же уменьшилось число работников возраста 21-30 лет (на 41 чел.), 31-40 лет (на 7 чел.). Работники категории старше 61 года увеличились на 16 чел.

Более подробно кадровый состав представителей поколения Z будет проанализирован в следующем параграфе.

Таким образом, организационно-экономический анализ деятельности ООО «ВСП» показал, что организация значительно ухудшила свои показатели. Так, произошло снижение чистой прибыли и появление убытка по результатам деятельности. Снижение выручки связано со снижением объема продаж, которое в свою очередь обусловлено снижением спроса в период кризиса, снижением уровня жизни населения и его платежеспособности. Поэтому на протяжении 2022 года у ООО «ВСП» уменьшался объем продаж. Также снижению выручки способствовал переход клиентов к конкурирующим фирмам, предлагающим аналогичные товары по более низкой цене, но и более низкого качества. Персонал организации так же уменьшился и общее количество сотрудников к концу 2022 года снизилось на 85 сотрудников.

## **2.2 Анализ направлений деятельности ООО «ВСП» по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

В рамках данной работы проведем качественный и количественный анализ сотрудников ООО «ВСП», относящихся к поколению Z.

Анализ структуры и численности сотрудников поколения Z (в возрасте 21-30 лет) представлен в таблице 4.

Динамика численности сотрудников поколения Z в 2020-2022 гг. взята из таблицы 3.

Таблица 4 – Анализ структуры и численности сотрудников ООО «ВСП» поколения Z

Показатель	2020		2021		2022		2022 к 2021		2022 к 2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Специалисты	93	48,7	54	40,6	43	46,7	-11	6,1	-50	-1,95
Рабочие	98	51,3	79	59,4	49	53,3	-30	-6,1	-49	1,95
ИТОГО	191	100	133	100	92	100	-41	0	-99	0

Из таблицы 4 видно, что численность персонала поколения Z в 2022 году снизилась на 41 человека или на 51,8% по сравнению с 2020 годом.

Среди руководителей ООО «ВСП» на протяжении всего исследуемого периода представителей поколения Z нет. Доля специалистов снижается более медленными темпами, чем доля рабочих.

Для выяснения причин такого положения необходимо провести анализ движения персонала поколения Z (таблица 5).

Из таблицы 5 видно, что текучесть персонала в ООО «ВСП» в 2022 выросла на 4% по сравнению с 2021 г. и на 30,3% по сравнению с 2020 г. Причем в 2022 году по сравнению с 2020 годом увеличилось количество уволенных по собственному желанию.

Таблица 5 – Динамика движения персонала поколения Z

Показатель	2020	2021	2022	Изменения, +/-		
				2021 от 2020	2022 от 2021	2022 от 2020
1	2	3	4	5	6	7
Принято, чел	7	13	11	6	-2	4
Уволено, чел	35	58	41	36	-19	17
из них						
по собственному желанию	19	48	32	29	-16	13
за нарушение трудовой дисциплины	4	3	7	-1	4	3
Всего работников на конец года, чел	191	133	92	-58	-41	-99

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент по приему	3,7	9,8	12,0	6,1	2,2	8,3
Коэффициент по увольнению	18,3	43,6	44,6	25,3	1,0	26,3
Коэффициент текучести	12,0	38,3	42,4	26,3	4,0	30,3

В рамках данной темы будем рассматривать именно эту причину увольнений, потому что важно определить, почему молодые сотрудники поколения Z добровольно уходят из ООО «ВСП». Уволенные за нарушение трудовой дисциплины, в связи с оптимизацией персонала или попавшие под частичную мобилизацию осенью 2022 года для темы данной работы, касающейся привлечения и удержания персонала поколения Z, не показательны.

Далее для полноты картины необходимо рассмотреть уровень образования и квалификации персонала поколения Z, уволившегося из ООО «ВСП» (таблица 6).

Таблица 6 – Уровень образования персонала поколения Z, уволившегося из ООО «ВСП», по собственному желанию

Год	Общее количество	Высшее образование – уровень магистратура	Высшее образование – уровень бакалавриат	Среднее специальное образование
2020 г.	19 (100%)	26,3	52,6	21,1
2021 г.	48 (100%)	18,8	64,6	16,7
2022 г.	32 (100%)	9,4	81,3	9,4

Из таблицы 6 видно, что наибольшую долю персонала поколения Z, уволившегося из ООО «ВСП» по собственному желанию, составляют сотрудники с уровнем образования бакалавр. Для наглядности по данным таблицы 6 составим диаграмму (рисунок 6).



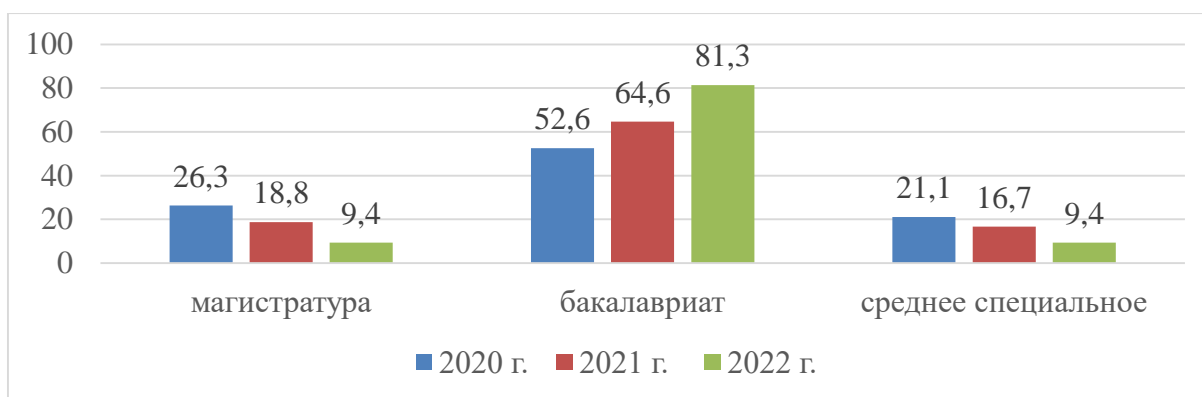


Рисунок 6 – Динамика увольнений по собственному желанию сотрудников поколения Z по уровню образования, %

Таким образом, увеличивается доля сотрудников поколения Z, уволившихся из ООО «ВСП», с квалификацией бакалавра. Количество магистров и специалистов со средним специальным образованием снижается на протяжении всего рассматриваемого периода.

Главная трудность не в том, чтобы привлечь молодого работника в ООО «ВСП», а в том, чтобы удержать специалиста в профессии.

Для изучения причин текучести персонала поколения Z был проведен опрос среди уволившихся или планирующих увольнение. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Причины, приведшие сотрудников поколения Z к желанию уволиться, % от числа ответивших

Факторы	%
Конфликтные ситуации с коллегами, руководителями или клиентами	13,3
Неумение быстро адаптироваться к работе, войти в коллектив	18,1
Отсутствие возможности личностного и/или карьерного роста	23,1
Отсутствие свободы	22,2
Большой объем рутинной работы	15,2
Низкая заработная плата	8,1

Пункт «отсутствие свободы» при опросе расшифровывался как «очень большая зарегулированность рабочего процесса и жизни в организации»

целом». Как видно из таблицы 7, для поколения Z основные трудности – отсутствие свободы (22,2%), отсутствие возможности личностного и/или карьерного роста (23,1%) и неумение адаптироваться к работе и к коллективу (18,1%).

Как было показано в первом разделе данной работы, представители поколения Z стремятся постоянно развиваться и учиться. Они ожидают доступа к обучающим программам и возможностям повышения квалификации от работодателя, гибкого рабочего графика, возможности работать из дома и других политик, которые позволяют им балансировать свои рабочие и личные обязанности. Поэтому следующим этапом исследования является анализ повышения квалификации сотрудников поколения Z в ООО «ВСП» (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика обучения/повышения квалификации сотрудников поколения Z

Год	Общее количество	Высшее образование – уровень магистратура	Высшее образование – уровень бакалавриат	Среднее специальное образование
2020 г.	19 (100%)	2 (10,5%)	4 (21,1%)	2 (10,5%)
2021 г.	48 (100%)	3 (6,3%)	7 (14,6%)	2 (4,2%)
2022 г.	32 (100%)	1 (3,1%)	5 (15,6%)	2 (6,3%)

Из таблицы 8 видно, что в 2020 г. повышение квалификации прошло только 42,1% сотрудников поколения Z. Из них 21,1% сотрудников с образованием уровня бакалавра. А в 2021-2022 гг. повышение квалификации прошло только по 25% сотрудников поколения Z. Таким образом, ожидания сотрудников поколения Z не соответствуют предоставляемым ООО «ВСП» возможностям в обучении или повышении квалификации.

Выявленные недостатки приводят к увольнению сотрудников поколения Z из ООО «ВСП».

В ООО «ВСП» сложилась определенная методика работы по планированию персонала.

Анализ документов позволил выявить, что отбор персонала в ООО «ВСП» проводится на основании организационных документов, указанных в таблице 9.

Таблица 9 – Документы, на основании которых проводится отбор персонала в ООО «ВСП»

Название документа	Содержание документа
1. Должностная инструкция претендента на должность	В должностной инструкции определены профессиональные и личностные требования к должности, на которую претендует соискатель, а также противопоказания по должности
2. Анкета соискателя	Содержит перечень вопросов, которые специалист по кадрам, организующий отбор персонала, задает соискателю, на основании которых оценивает профессиональные качества претендента на вакантную должность
3. Методические рекомендации по проведению собеседования с претендентом на вакантную должность	Внутренний документ, содержащий описание методов и процедур поведения отборочного собеседования и интервью

Несмотря на наличие среднесрочной и долгосрочной стратегии развития ООО «ВСП», тип кадровой политики ООО «ВСП» можно отнести к реактивному. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, пытается анализировать их причины, предпринимать меры по локализации кризисных явлений, также проводит диагностику кадровой ситуации и принимает экстренные меры по разрешению возникающих проблем. Однако, возникают проблемы при среднесрочном и долгосрочном планировании развития ООО «ВСП».

Возможность карьерного роста в ООО «ВСП» незначительна, возможна текучка и кадровый застой. Отбор персонала на руководящие позиции происходит, как правило, извне, а не путем формирования кадрового резерва.

Текущая текучесть кадров может быть вызвана неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе и его недостаточной сплоченностью.

Сотрудники отдела кадров ООО «ВСП» осенью 2022 г. проводили тестирование персонала. Рассмотрим результаты теста в зависимости от стажа сотрудника в ООО «ВСП» (рисунок 7).

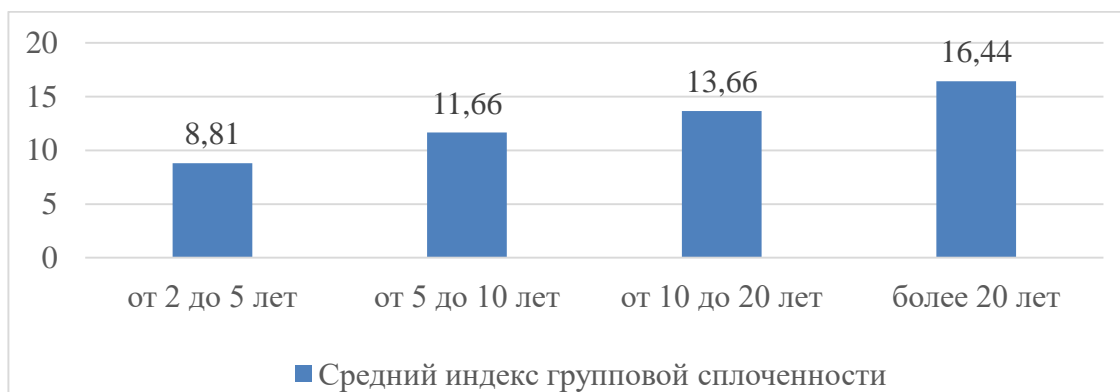


Рисунок 7 – Средне значение индекса групповой сплоченности по оценкам персонала в зависимости от стажа работы в ООО «ВСП»

Эти результаты представляют интерес для данного исследования, поскольку у представителей поколения Z стаж работы в ООО «ВСП» в основном лежит в диапазоне 2-5 лет и у незначительной части немногим больше 5 лет, т.е. попадает в диапазон 5-10 лет.

Из рисунка 7 видно, что средний индекс групповой сплоченности по оценкам сотрудников ООО «ВСП» возрастает с увеличением стажа работы на предприятии. Молодые сотрудники не задерживаются в коллективе и уходят на другое место работы. Сотрудники, которые проработали достаточно много лет, относятся к другим поколениям и имеют высокий уровень сплоченности, а молодые сотрудники поколения Z еще не стали частью данного коллектива.

Несмотря на существенное снижение количества сотрудников в ООО «ВСП», организация пытается направлять свои усилия на привлечение молодых специалистов.

В ООО «ВСП» разработан ряд мероприятий для материального привлечения и удержания сотрудников компании. Структура расходов на мотивацию молодых сотрудников в ООО «ВСП» представлена на рисунке 8.

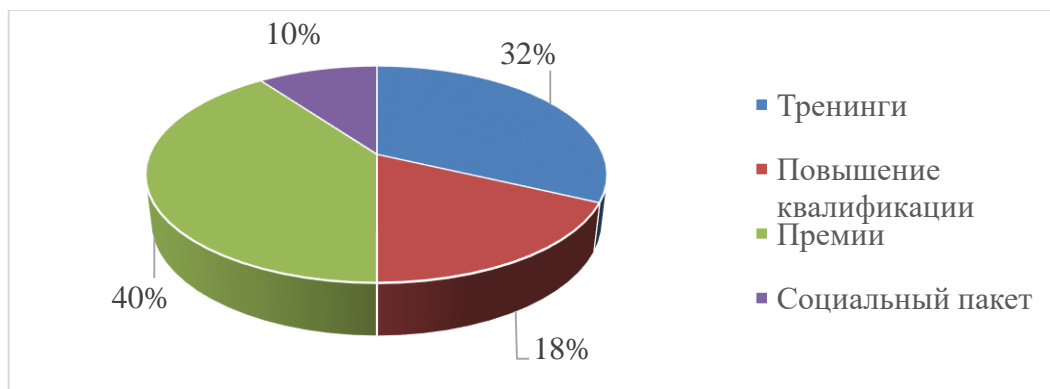


Рисунок 8 – Структура расходов на мотивацию молодых сотрудников в ООО «ВСП», %

Из рисунка видно, что наибольшая доля расходов приходится на выплату премий (40%). При этом согласно представленным выше данным оплата труда была наименее распространенной причиной увольнения сотрудников поколения Z из ООО «ВСП». Следовательно, можно сделать вывод, что руководство ООО «ВСП» применяет стимулы, которые являются менее действенными по отношению к сотрудникам поколения Z, чем те, которые выделяют сами сотрудники.

Таким образом, при анализе системы мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z было установлено следующее:

- отсутствие возможности повышать квалификацию;
- не организована система адаптации молодых сотрудников.
- отсутствие свободы.

Вывод по 2 разделу.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «ВСП» показал, что организация значительно снизила свои показатели. Так, произошло снижение чистой прибыли и появление убытка по результатам деятельности. Снижение выручки связано со снижением объема продаж, которое в свою очередь обусловлено снижением спроса в период кризиса, снижением уровня жизни населения и его платежеспособности. Поэтому на протяжении 2022 года у ООО «ВСП» уменьшался объем продаж.

Персонал организации так же подвергся сокращению и общее количество сотрудников к концу 2022 года снизилось на 85 сотрудников. Численность персонала поколения Z в 2022 году снизилась на 41 человека или на 51,8% по сравнению с 2020 годом. Главная трудность не в том, чтобы привлечь молодого работника в ООО «ВСП», а в том, чтобы удержать специалиста в профессии. Для поколения Z основные трудности – отсутствие свободы (22,2%), отсутствие возможности личного и/или карьерного роста (23,1%) и неумение адаптироваться к работе и к коллективу (18,1%). Повышение квалификации прошло только 42,1% сотрудников поколения Z. Из них 21,1% сотрудников с образованием уровня бакалавра. А в 2021-2022 гг. повышение квалификации прошло только по 25% сотрудников поколения Z. Таким образом, выявленные недостатки приводят к увольнению сотрудников поколения Z из ООО «ВСП».

### **3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «ВСП»**

#### **3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

По результатам проведенного во 2 разделе анализа, были выявлены проблемы в привлечении, а главное в удержании персонала поколения Z в ООО «ВСП». Поэтому в данном параграфе предлагаются мероприятия для решения этих проблем:

- разработка программы повышения квалификации сотрудников поколения Z отдела продаж ООО «ВСП» (микрообучение);
- внедрение программы адаптации молодых сотрудников и системы наставничества;
- применение методов нематериальной мотивации.

Рассмотрим каждое предложение подробнее.

Для решения проблемы отсутствия возможности для повышения квалификации предлагается внедрить программу «Повышение квалификации сотрудников отдела продаж», которая позволит не отрываться от работы, что не будет негативно отражаться на выполнении плана сотрудником ООО «ВСП».

Обучение персонала – это важный аспект развития организации. Это позволяет сократить затраты на обучение внешними поставщиками и создает возможность персонализировать обучение, адаптируя его к конкретным потребностям организации. Эффективность обучения персонала на месте зависит от многих факторов, например, от того, насколько хорошо организовано обучение и какие методы используются.

Особенности и потребности в обучении поколения Z отличаются от предыдущих поколений, и это требует особого подхода. Как уже упоминалось, одна из основных особенностей поколения Z является его привычка

использовать технологии и интернет. Это поколение выросло в цифровую эпоху, поэтому они привыкли к быстрому доступу к информации и интерактивным формам обучения. Поэтому организация обучения для персонала поколения Z должна учитывать их предпочтения и обеспечивать доступ к современным технологиям и онлайн-ресурсам.

Кроме того, поколение Z обычно обладает краткосрочным вниманием и предпочитает получать информацию в краткой и лаконичной форме. Поэтому эффективными методами обучения для них могут быть интерактивные видеоуроки, краткие и понятные инструкции, а также использование графических иллюстраций и диаграмм.

Для сотрудников поколения Z отдела продаж ООО «ВСП» предлагается использовать микрообучение.

Микрообучение – это подход к обучению, основанный на разбиении информации на небольшие, легко усваиваемые порции, называемые микроуроками или микромодулями. Основная идея микрообучения заключается в том, чтобы предоставить сотрудникам краткие и конкретные уроки, которые они могут изучать в удобное для них время.

Микрообучение позволяет удовлетворить потребности поколения Z, предоставляя небольшие уроки, доступные на различных устройствах, таких как смартфоны или планшеты. Кроме того, микрообучение для поколения Z может быть интерактивным и включать элементы геймификации. Это помогает сделать обучение более привлекательным и мотивирующим для молодых сотрудников.

Важным аспектом микрообучения для поколения Z является его мобильность. Поколение Z предпочитает использовать свои мобильные устройства для получения информации и обучения. Поэтому микроуроки должны быть оптимизированы для мобильных платформ, чтобы сотрудники могли получать доступ к ним в любое время и в любом месте.

Микрообучение также позволяет персоналу поколения Z самостоятельно контролировать свой процесс обучения. Они могут выбирать



темы, которые наиболее интересны им и соответствуют их текущим потребностям. Это помогает повысить мотивацию и эффективность обучения.

Для сотрудников отдела продаж ООО «ВСП» поколения Z предлагается программа обучения, основанная на приемах микрообучения. Эта программа будет учитывать особенности представителей поколения Z, которые отличаются высокой технологической грамотностью, потребностью в мгновенной обратной связи и краткости материала.

Предлагаемая программа обучения представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемая программа обучения сотрудников отдела продаж поколения Z, основанная на принципах микрообучения

Модуль	Содержание
Модуль 1: Основы продаж	- Краткие видеоуроки (длительностью до 5 минут), в которых будут рассмотрены основные принципы продаж и техники коммуникации. - Интерактивные задания для закрепления материала, включающие в себя кейсы и симуляции продаж
Модуль 2: Использование технологий в продажах	- Краткие инструкции и демонстрации по использованию различных технологических инструментов, таких как CRM-системы, социальные сети, электронные платформы для продаж и др. - Практические задания, включающие использование технологий в реальных ситуациях продаж
Модуль 3: Мотивация и управление временем	- Краткие видеоуроки о методах мотивации сотрудников и эффективного управления временем. - Интерактивные задания, направленные на развитие навыков самомотивации и планирования рабочего времени
Модуль 4: Обратная связь и развитие навыков	- Краткие видеоуроки о значимости обратной связи и методах ее предоставления. - Практические задания, включающие анализ и самооценку продажных навыков с последующей обратной связью от тренера или коллег
Модуль 5: Командная работа и коллаборация	- Краткие видеоуроки о принципах эффективной командной работы и совместного решения задач. - Групповые задания и проекты, направленные на развитие навыков коллаборации и командного взаимодействия

Вся программа должна быть доступна онлайн, чтобы сотрудники могли учиться в удобное для них время и темпе. Такая программа обучения, основанная на микрообучении, позволит эффективно обучить сотрудников поколения Z, учитывая их особенности и предпочтения в обучении.

ООО «ВСП» предлагается заключить договор с ООО «БиОнТайм» на разработку программы и ее программного обеспечения. ООО «BeOnTime» занимается разработкой уникальных онлайн-курсов для решения бизнес-задач разной направленности. Может создать курсы с нуля или на основе предоставленных ООО «ВСП» материалов [33].

Проект включает в себя установку программного обеспечения реализации учебного процесса для персонала ООО «ВСП». Контроль за реализацией программы будет нести руководитель ООО «ВСП». Организационные мероприятия программы носят долгосрочный характер.

В таблице 11 представлен Паспорт проекта.

Таблица 11 – Паспорт проекта «Образование на рабочем месте» [3]

Аннотация проекта	Описание
Цель проекта	Повышения квалификации сотрудников
Задачи проекта	обеспечить создание для участников переподготовки и повышения квалификации следующих условий: мобильность, возможность удаленного взаимодействия друг с другом и с информационными ресурсами ООО «ВСП»; индивидуализировать обучение, увеличить число программ обучения, предоставляемых сотрудникам ООО «ВСП» за счет использования современных информационных и дистанционных технологий обучения
Срок реализации	2023-2024 гг.
Финансирование	средства ООО «ВСП»
Ожидаемые результаты реализации проекта	обеспечение электронным обучение сотрудников; возможность выбора индивидуальной схемы обучение; повышение удовлетворенности сотрудников поколения Z качеством переподготовки и повышения квалификации; снижение уровня текучести кадров в ООО «ВСП»

Таким образом, данный формат обучения позволит сотрудникам ООО «ВСП» проходить повышение квалификации без отрыва от основной работы, в удобное для них время, что позволит повысить квалификацию большому числу работников поколения Z.

Для решения проблемы отсутствия системы адаптации для новых сотрудников, предлагается внедрить программу адаптации и систему наставничества.

Адаптация персонала – это процесс, который обеспечивает новому сотруднику легкий и продуктивный старт в новой команде и в новом рабочем окружении. Это важный этап для компании, потому что от этого зависит успешность работы сотрудника в будущем.

Процесс адаптации должен начинаться еще до того, как новый сотрудник приступит к работе. Компания должна предоставить ему необходимую информацию о компании, о ее ценностях и культуре, о его должности, о том, что от него ожидается и т.д.

Когда новый сотрудник начинает работу, ему нужно обеспечить поддержку и помощь на рабочем месте. Важно, чтобы его принимали в коллективе, давали необходимые инструкции и объяснения, отвечали на его вопросы и т.д.

Чтобы успешно адаптировать нового сотрудника, компания может использовать различные методы, например, проводить индивидуальные встречи с новым сотрудником, организовывать обучающие программы, предоставлять возможность работать в паре со старшими коллегами и т.д.

Главная цель адаптации персонала поколения Z – создание комфортного и продуктивного рабочего окружения для нового сотрудника. Это помогает ему быстрее вливаться в коллектив, начинать работать на полную мощность и достигать успехов в своей работе.

Предлагаемые принципы программы адаптации и наставничества для новых сотрудников поколения Z, основанные на приемах микрообучения, представлены в таблице 12.

В целом, программа адаптации и наставничества для сотрудников поколения Z, основанная на приемах микрообучения, должна быть гибкой, интерактивной и ориентированной на индивидуальные потребности сотрудников. Она должна предоставлять возможность самостоятельного

обучения, игрового подхода, мобильного доступа и непрерывной обратной связи.

Таблица 12 – Предлагаемые принципы программы адаптации и наставничества для новых сотрудников поколения Z, основанные на приемах микрообучения

Принцип	Содержание
Персонализированное обучение	Учитывая индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников поколения Z, программа должна быть нацелена на предоставление персонализированного обучения. Это может быть достигнуто через использование интерактивных онлайн-курсов, видеоуроков, аудиоматериалов и других форматов обучения, которые позволяют сотрудникам самостоятельно выбирать и управлять своим обучением
Краткие и удобные модули	Поскольку поколение Z обладает сокращенным вниманием и предпочитает краткую информацию, программа будет включать в себя короткие и удобные модули обучения. Это позволит сотрудникам быстро усваивать информацию и применять ее на практике
Игровой подход	Использование игрового подхода в обучении поможет привлечь внимание и мотивировать сотрудников поколения Z. Для создания стимула к активному участию и достижению лучших результатов в программу обучения внедряются элементы соревнований, достижений и наград
Мобильное обучение	Беря во внимание, что молодое поколение активно пользуется мобильными устройствами, важно выстроить обучение посредством мобильных приложений. Это позволит сотрудникам получать обучение в любое удобное для них время и место
Непрерывная обратная связь	Важно предоставить регулярную обратную связь и оценку прогресса сотрудников. Это может быть осуществлено через систему онлайн-тестирования, задания на самопроверку и возможность общения с наставниками или тренерами
Использование технологий	Включение современных технологий, таких как виртуальная реальность, дополненная реальность или машинное обучение, сделает программу обучения более интересной и эффективной для сотрудников поколения Z

Кроме того, на протяжении стажировки все новые сотрудники смогут проходить дистанционное обучение на современной платформе (разработчик – ООО «БиОнТайм») [33]. На этой платформе пошагово предоставляется

информация о принципах работы в компании и обучающие материалы, специально разработанные для новых сотрудников. Такой подход позволяет новичкам быстро овладеть необходимыми знаниями и навыками, что делает адаптацию к новой рабочей среде намного легче.

Стажировка и обучение на платформе будут доступны не только новым сотрудникам, но и всему коллективу компании ООО «ВСП». Регулярно предоставление обновленных обучающих материалов будет говорить о заботе компании о профессиональном развитии своих специалистов. Этот подход является отличной мотивацией для представителей поколения Z, которые стремятся не только стоять на месте, но и постоянно развиваться. Они будут уверены, что в компании ООО «ВСП» им будет предоставлена возможность получать новые знания и улучшать свои профессиональные навыки.

В целях нематериального поощрения работников ООО «ВСП» (среди менеджеров по продажам) рекомендуется регулярно проводить конкурсы профессионального мастерства. Рекомендуется проводить конкурсы один раз в год (он может совпадать с днем рождения компании или новым годом).

В этих мероприятиях могут быть предусмотрены призы и поощрение для самых талантливых сотрудников. Такие корпоративные и мотивационные активности являются прекрасным стимулом для сотрудников, особенно для представителей поколения Z, которым важно чувствовать себя признанными и получать поощрения за свои достижения.

Для повышения эффективности управления мотивацией персонала рекомендуется широко использовать социологические и психологические методы воздействия на людей в процессе управления.

ООО «ВСП» рекомендуется проводить регулярные социологические исследования (не реже одного раза в год), по результатам которых предлагается разработать мероприятия по повышению мотивации, развитию корпоративной культуры, стиля руководства, управления конфликтами. Результаты опросов должны быть доведены до руководителей компании всех уровней, управления персоналом и других подразделений. Предлагаемые

меры имеют в первую очередь социальное воздействие. Это выражается следующим образом:

- повысить мотивацию сотрудников поколения Z;
- рост квалификационного потенциала предприятия, развитие персонала поколения Z;
- повысить уровень удовлетворения потребностей персонала поколения Z в межличностных отношениях;
- повысить уровень удовлетворения потребности персонала поколения Z в личностном развитии, карьерном росте;
- снижение текучести кадров среди поколения Z, привлекательность ООО «ВСП» как работодателя.

Таким образом, нами предложены ряд мероприятий для решения проблем в системе привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «ВСП» (рисунок 9).

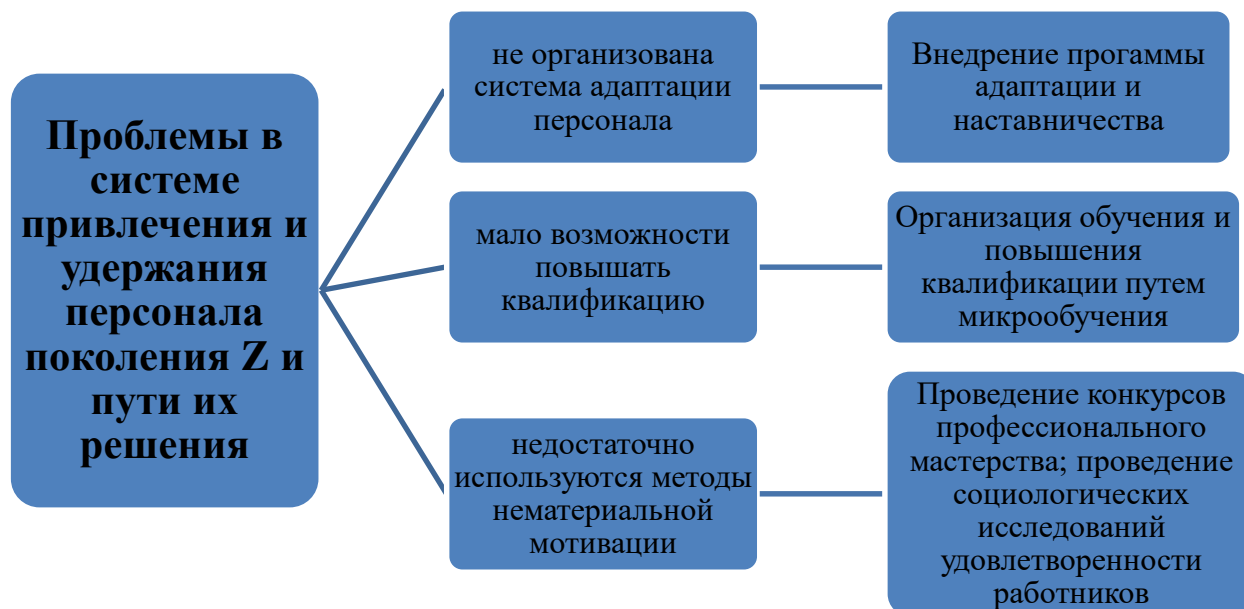


Рисунок 9 – Проблемы системы привлечения и удержания персонала поколения Z и пути их решения

Таким образом, предложенные мероприятия позволят повысить эффективность системы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «ВСП».

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для этого в первую очередь рассчитаем необходимые затраты на внедрение разработанных предложений (таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на внедрение разработанных предложений

Предложение	Пути реализации	Сумма, тыс. руб.
Внедрение программы повышения квалификации сотрудников поколения Z отдела продаж ООО «ВСП»	Заключение договора с ООО «БиОнТайм» на создание электронных курсов	200
Внедрение программы адаптации и наставничества для новых сотрудников поколения Z	Заключение договора с ООО «БиОнТайм» на создание электронных курсов	150
	Доплата наставникам (по 5 тыс. руб.). Планируется привлечение 3 наставников на 2 мес.: $3*2*5=30$ тыс. руб.	30
Проведение конкурсов профессионального мастерства	Символические призы, распечатка бланков заданий и пр.	50
Проведение социологических исследований удовлетворенности персонала	Доплата сотруднику отдела кадров (один раз в год – 10 тыс. руб.)	10
Итого	-	440

Итого для реализации всех разработанных предложений понадобится 440 тыс. руб.

Таблица 14- Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
1	2	3
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	92	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	371	По проекту

Продолжение таблицы 14

1	2	3
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	4708695	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	2325.26	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	432	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	39	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	215232	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	200	По проекту

С помощью данных, приведенных в таблицы 15 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Таблица 15 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1	2	3
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;  <math>\text{ЧР}_1</math> – Численность работников до внедрения мероприятия;  <math>\text{ЧР}_2</math> – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 92 \times \left(1 + \frac{0.99}{100}\right) - 371 = 278.08$
2.Рост производительности труда,%	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;  <math>\text{ЧР}</math> – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \frac{0.99}{92 - 0.99} \times 100 = 1.08$
3.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (3.3)$ <p><math>\text{Эз/п}</math> – годовая экономия себестоимости по заработной плате;  <math>3</math> – среднегодовая заработная плата работника;  <math>\text{Эч}</math>-условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 432 \times 0.91 = 393.12$



Продолжение таблицы 15

1	2	3
4.Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/н} \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ H-%отчисления по социальным выплатам.	$\text{Эс/о} = 427.68 \times 0,39 = 166.79$
5.Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу/л} = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\text{Эу/л} = \left( \frac{215232}{315349} - \frac{215232}{318473} \right) \times 318473 = 3184.73$
6.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/н} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (3.6)$	$\text{Эу/г} = 427.68 + 166.79 + 3184.73 = 3779.2$
7.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (3.7)$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.	$\text{Эг} 2525.26 - 200 = 2325.26$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 2325.26 тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение мероприятий для ООО «ВСП» будет эффективным.

Другой вариант расчета.

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемого мероприятия. Определим рост выручки от реализации, который рассчитывается по следующей формуле 1:

$$P = B_2/B_1 \times 100 \quad (1)$$

$$P = 318473/315349 \times 100 = 0.99 \sim 1\%$$

где, P – рост выручки;

B<sub>1</sub> - объем выручки от реализации до внедрения мероприятия;

B<sub>2</sub> - объем выручки от реализации после внедрения мероприятия;

Рост выручки от реализации составляет 0.99% ~ 1%, а объем выручки от реализации после внедрения мероприятия составляет 318473 тыс. рублей.

Относительное высвобождение численности работников после внедрения этого мероприятия (формула 2):

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \times \text{Р}/100 \quad (2)$$

$$\text{Эч} = 92 \times 0.99 / 100 = 0.91$$

где, Эч – относительное высвобождение численности работников;

Чисх – численность работников до внедрения мероприятия;

Относительное высвобождение численности работников после внедрения этого мероприятия составляет 0,91.

Рост среднегодовой выработки на одного работающего после внедрения мероприятия (формула 3):

$$\Delta \text{Пт} = (\text{Эч} \times 100) / (\text{Чисх} - \text{Эч}) \quad (3)$$

$$\Delta \text{Пт} = (0.91 \times 100) / (92 - 0.91) = 0.99$$

Где, П т – рост среднегодовой выработки на одного работающего;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

Рост среднегодовой выработки на одного работающего после внедрения мероприятия составляет 0.99%

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости после внедрения этого мероприятия (формула 4):

$$\text{Эз} / \text{п} = \text{З} \times \text{Эч}, \quad (4)$$

$$\text{Эз} / \text{п} = 432 \times 0.99 = 427,68$$

где, Э з/п – годовая экономия себестоимости по оплате труда

З – среднегодовая оплате труда работающего

Годовая экономия по заработной плате в себестоимости после внедрения мероприятия составляет 427.68 тыс. рублей

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям в себестоимости после внедрения этого мероприятия (формула 5):

$$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (5)$$

$$\text{Эс/о} = 427.68 \times (39\%/100) = 427.68 \times 0.39 = 166.79$$

где, Эс/о – годовая экономия по социальным отчислениям

H – %отчисления от оплаты труда по социальным отчислениям

Годовая экономия от заработной платы по социальным отчислениям в себестоимости после внедрения этого мероприятия составляет 166.79 тыс. рублей

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости после внедрения мероприятия (формула 6):

$$\text{Эу.п} = \frac{Zy / n \cdot Пm}{100} \quad (6)$$

$$\text{Эу.п} = (215232 \times 0.99) / 100 = 2130.79$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости после внедрения мероприятия составляет 2130.79 тыс. рублей.

Сумма рассчитанных показателей по каждой статье затрат экономии себестоимости составит совокупную годовую экономию себестоимости от внедрения данного мероприятия. Общее изменение себестоимости от внедрения данного мероприятия составит (формула 7):

$$\text{Э}_{\text{общ с}} = \text{Э}_{\text{з/п}} + \text{Э}_{\text{соц}} + \text{Э}_{\text{уел-пост}} - Z_{\text{ме}} \quad (7)$$

$$\text{Э}_{\text{общ с}} = 2130.79 + 166.79 + 427,68 - 200 = 2525.26$$

где,  $\Delta_{\text{общ-с}}$  – общее изменение себестоимости от внедрения данного мероприятия;

$Z_{\text{мер}}$  – затраты на внедрение мероприятия.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия составляет 2525.26 тыс. рублей.

Таким образом, проведенные расчеты показали, что в результате реализации предложений, несмотря на затраты, общие расходы на персонал снизятся на 0,5%, а доля расходов на персонал в прибыли от продаж уменьшится на 1,2%.

Посредством внедрения системы мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «ВСП» может увеличить и количество списочного состава. Таких экономических результатов деятельности организации можно достичь путем внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z, которые были изложены в данной выпускной квалификационной работе.

Вывод по 3 разделу.

Проведенный анализ системы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «ВСП» показал, что на сегодняшний день в данной сфере существуют следующие проблемы:

- нет возможности повышать квалификацию;
- не организована система адаптации персонала;
- недостаточно используются методы нематериальной мотивации

Для решения проблемы отсутствия возможности для повышения квалификации предлагается внедрить программу повышения квалификации сотрудников отдела продаж поколения Z, которая позволит не отрываться от работы, что не будет негативно отражаться на выполнении плана сотрудником.

Микрообучение для персонала поколения Z является эффективным и эффективным подходом к обучению, учитывающим особенности и

потребности этой молодой группы сотрудников. Оно позволяет им получать информацию в удобной форме, мобильно и интерактивно, что способствует более успешному и продуктивному обучению. В компании ООО «ВСП» предлагается особое внимание уделяется процессу адаптации новых сотрудников. После приема на работу, каждый новый специалист должен проходить обязательную стажировку, в рамках которой ему назначается опытный наставник. Задача наставника – помочь новому сотруднику адаптироваться к рабочей среде, предоставить необходимые консультации и ответить на все вопросы. Это обеспечивает гладкое вхождение новичка в команду и ускоряет процесс освоения рабочих обязанностей. На принципах микрообучения будут организованы и повышение квалификации, и программа адаптации.

Проведенные расчеты показали снижение расходов на персонал и повышение эффективности персонала на 1%. Таких экономических результатов деятельности организации планируется достичь путем внедрения мероприятий по повышению эффективности системы мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

## Заключение

Персонал поколения Z – это понятие, которое относится к людям, родившимся примерно между 1997 и 2012 годами. Они получили свое название в связи с тем, что являются последним поколением в алфавитном порядке и следуют за поколением Y или миллениалами.

Одной из основных особенностей персонала поколения Z является их интенсивное использование цифровых и технологических средств коммуникации. Они выросли в эпоху развития интернета и социальных сетей, поэтому они привыкли к высокой скорости обмена информацией и могут быстро адаптироваться к новым технологиям.

Поколение Z также характеризуется высокой мобильностью и гибкостью. Они склонны к постоянным перемещениям, как географическим, так и профессиональным. Представители этого поколения стремятся к самореализации и ищут работу, которая отвечает их ценностям и интересам.

Кроме того, персонал поколения Z обладает высоким уровнем образования и информационной грамотности. Они часто владеют компьютерами и цифровыми устройствами с раннего возраста и имеют доступ к огромному количеству информации.

Однако, важно отметить, что каждый человек является уникальным и индивидуальным, поэтому не все персональные особенности поколения Z применимы к каждому его представителю.

Проанализировав теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z, можно заключить, что существует множество способов мотивации сотрудников данного поколения. Несмотря на их отличия от представителей других поколений, необходимо найти подход к ним, так как они являются будущим перспективного развития организации и страны. Мотивация представителей поколения Z является обязательным моментом. Если разработать грамотный подход к этому вопросу, не оставляя все на самотек, то привлечение и удержание сотрудника поколения Z становится

задачей не такой уж сложной. Главное - подходить к этому вопросу ответственно и использовать современные методики.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «ВСП» показал, что организация значительно снизила свои показатели. Так, произошло снижение чистой прибыли и появление убытка по результатам деятельности. Персонал организации так же подвергся сокращению и общее количество сотрудников к концу 2022 года снизилось на 85 сотрудников.

Проведенный анализ системы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «ВСП» показал, что на сегодняшний день в данной сфере существуют следующие проблемы:

- нет возможности повышать квалификацию;
- не организована система адаптации персонала;
- недостаточно используются методы нематериальной мотивации.

Для решения проблемы отсутствия возможности для повышения квалификации предлагается внедрить программу «Повышение квалификации сотрудников отдела продаж». Для сотрудников поколения Z отдела продаж ООО «ВСП» предлагается использовать микрообучение. Микрообучение позволяет удовлетворить потребности поколения Z, предоставляя небольшие уроки, доступные на различных устройствах, таких как смартфоны или планшеты. Кроме того, микрообучение для поколения Z может быть интерактивным и включать элементы геймификации. Это помогает сделать обучение более привлекательным и мотивирующим для молодых сотрудников.

Для решения проблемы отсутствия системы адаптации для новых сотрудников, предлагается внедрить программу адаптации и систему наставничества.

Кроме того, на протяжении стажировки все новые сотрудники смогут проходить дистанционное обучение на современной платформе (разработчик – ООО «БиОнТайм»).

В целях нематериального поощрения работников ООО «ВСП» (среди менеджеров по продажам) рекомендуется регулярно проводить конкурсы профессионального мастерства и регулярные социологические исследования (не реже одного раза в год), по результатам которых предлагается разработать мероприятия по повышению мотивации, развитию корпоративной культуры, стиля руководства, управления конфликтами.

Проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность внедрения разработанных предложений.



## Список используемой литературы

1. Адова И.Б., Калошина Т.Ю. Человеческий капитал как основа эндогенного социально-экономического развития региона // Креативная экономика. 2022. № 2. С. 787–802.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Юнити, 2018. 361 с.
3. Бонйани А. Влияние мотивации персонала на эффективность деятельности предприятия // Human Progress. 2021. № 1. С. 1-5.
4. Борисенко В.В. Основные направления совершенствования оплаты и стимулирования труда в новых условиях работы предприятий // Директор. 2021. № 3. С. 15-18.
5. Виханский О. С. Менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2022. 656 с.
6. Воронкова Е. Организационные структуры управления // Директор-инфо. 2022. №11. С. 24-28.
7. Воронцова М. Оценка эффективности системы управления персоналом организации // Управление персоналом. 2022. №2. С. 34-38.
8. Гагиев М.М. Стимулирование труда на предприятиях различной формы собственности // Управление персоналом. 2018. №11. С. 30-34.
9. Гардеев И.Д. Мотивация и стимулирование персонала // Директор. 2020. №4. С. 16-19.
10. Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2018. 391 с.
11. Демидова Н.В. Как повысить результативность труда сотрудников: практическое пособие // Управление персоналом. 2018. №5. С. 78-79.
12. Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2018. 183 с.
13. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами. М.: Дело, 2018. 264 с.

14. Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Кадровое дело. 2018. №9. С. 11-14.
15. Карпов А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. М.: Центр, 2018. 364 с.
16. Карташова Л.В. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 341 с.
17. Кейт К. Эффективная мотивация. М.: Дело, 2018. 69 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Дело, 2019. 315 с.
19. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. М.: ТЕИС, 2019. 271 с.
20. Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации // Вестник научных конференций. 2019. №2. С. 26-28.
21. Костин М.Д., Удалов А.А. Лидерский потенциал руководителя как условие для эффективного управления группой // Студенческий форум. 2020. №13. С. 75-77.
22. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. М.: ТЕИС, 2018. 287 с.
23. Красикова Ю. Персонал – основа организации // Управление персоналом. 2019. №11. С. 22-27.
24. Лифоренко Р. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. СПб.: Питер, 2019. 351 с.
25. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. М.: Экономика, 2018. 413 с.
26. Маликова Е.Н. Управление персоналом. Минск: Феникс, 2019. 269 с.
27. Маслоу А. Мотивация и личность. М.: Проспект, 2020. 412 с.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Д.В. Запорожец, О. С. Звягинцева. Ставрополь: СтГАУ, 2019. 80 с.
29. Мухаметлатыпов Р.Ф. Мотивация труда работников // Молодой ученый. 2022. № 5. С. 355-356.

30. Николаев В. Мотивация и стимулирование персонала // Управление персоналом. 2019. №9. С. 39-42.
31. Николаева Е.Р. Методы проведения социологического исследования // Психология управления. 2019. №5. С. 45-49.
32. Николаева Е.Р. Построение дерева целей // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. №2. С. 41-44.
33. Официальный сайт ООО «БиОнТайм» [Электронный ресурс]. – URL: <https://beontime.ru/courses> (дата обращения: 19.10.2023)
34. Официальный сайт ООО «ВСП» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.valeoservice.com/ru/kontakty> (дата обращения: 10.08.2023)
35. Паратов Е.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. СПб.: Питер, 2018. 154 с.
36. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией // Научный вектор Балкан. 2019. №3. С. 83-86.
37. Попов Е.Д. Стимулирование руководителей как фактор выполнения стратегий предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. №3. С. 21-24.
38. Реальная стоимость потери сотрудника [Электронный ресурс]. – URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/realnaya-stoimost-poteri-sotrudnika> (дата обращения: 19.10.2023)
39. Резник А.Е. Построение эффективной системы мотивации персонала // Управление персоналом. 2022. №4. С. 26-31.
40. Румянцева М. Развитие системы мотивации // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. №8. С. 61-63.
41. Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / перевод с англ. Ю. Кондукова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 269 с.
42. Хромова И. Мотивация и стимулирование персонала // Директор-инфо. 2023. № 7. С. 55-57.

43. Шабашова А.В. Проблема мотивации персонала в условиях кризиса. Краснодар: Изд-во КГУ, 2018. 15 с.
44. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала. СПб.: Питер, 2018. 310 с.
45. Al-Asfour A., Lettau L. Strategies for Leadership styles for MultiGenerational workforce // Journal of Leadership, Accountability and Ethics. 2014
46. American Hospital Association, Committee on Performance Improvement. Managing an intergenerational workforce: Strategies for health care transformation. Chicago, IL: Health Research & Educational Trust. 2014
47. Baudville. Talking 'bout my generation. Grand Rapids, MI: Author. 2009
48. Manpower Inc. Reescribiendo las reglas: La interaccion generacional en el trabajo. Latinoamerica. 2009
49. Schawbel D. Multi-generational worker attitudes. Boston, MA: Millennial Branding. 2013

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ООО «ВСП»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	10.08.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_5036090350_2022_000_20230810_c344ef17-dd71-49c2-bc2c-379f0814e5d0
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	<b>ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВАЛЕО СЕРВИС"</b>
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 10.08.2023</i>	
ИНН	5036090350
КПП	632001001
Код по ОКПО	86653409
Форма собственности (по ОКФС)	23
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	45.3
Местонахождение (адрес)	445000, Самарская обл, г Тольятти, ул Борковская, 17, 1
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Да
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	ООО "Мариллион Аудит"
ИНН	7707835399
ОГРН/ОГРНИП	1147746603124

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ВСП»

## Продолжение Приложения А

### Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2022 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
4.1	Результаты исследований и разработок	1120	0	320 212	312 324
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.2	Основные средства	1150	2 471	1 884 757	1 783 929
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.6	Финансовые вложения	1170	0	0	250 000
4.14	Отложенные налоговые активы	1180	498 852	100 610	59 350
4.1	Прочие внеоборотные активы	1190	2 280	69 586	52 233
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>503 603</b>	<b>2 375 165</b>	<b>2 457 836</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
4.4	Запасы	1210	811 860	1 296 318	811 356
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8 571	24 552	28 296
4.5	Дебиторская задолженность	1230	617 340	1 983 974	1 533 982
4.6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 052 352	3 404 000	2 750 000
4.7	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 022 781	60 999	370 357
4.3	Прочие оборотные активы	1260	7 709	10 475	19 045
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>6 520 613</b>	<b>6 780 318</b>	<b>5 513 036</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>7 024 216</b>	<b>9 155 483</b>	<b>7 970 872</b>

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
4.8	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 188 575	1 188 575	1 188 575
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
4.8	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 593 599	1 593 599	1 593 599
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 958 814	3 735 734	3 007 817
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>5 740 988</b>	<b>6 517 908</b>	<b>5 789 991</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
4.9	Заемные средства	1510	0	0	12 000
4.10	Кредиторская задолженность	1520	994 356	2 250 591	1 885 817
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
4.11	Оценочные обязательства	1540	288 872	386 984	283 064
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>1 283 228</b>	<b>2 637 575</b>	<b>2 180 881</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>7 024 216</b>	<b>9 155 483</b>	<b>7 970 872</b>

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «ВСП»

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП»

#### Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
4.12	Выручка <sup>4</sup>	2110	4 708 695	8 559 856
4.12	Себестоимость продаж	2120	(3 934 759)	(6 872 348)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	773 936	1 687 508
4.12	Коммерческие расходы	2210	(254 443)	(375 383)
4.12	Управленческие расходы	2220	(204 144)	(274 121)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	315 349	1 038 004
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	289 277	183 900
	Проценты к уплате	2330	(0)	(616)
4.13	Прочие доходы	2340	698 073	81 034
4.13	Прочие расходы	2350	(2 257 057)	(383 124)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	(954 358)	919 198
4.14	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	177 438	(198 043)
4.14	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(220 804)	(239 303)
4.14	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	398 242	41 260
	Прочее	2460	0	6 762
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(776 920)	727 917
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	(776 920)	727 917

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП»

## Продолжение Приложения Б

### Отчет о финансовых результатах

За 2021 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
4.12	Выручка <sup>4</sup>	2110	8 559 856	6 372 239
4.12	Себестоимость продаж	2120	(6 872 348)	(5 219 355)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 687 508	1 152 884
4.12	Коммерческие расходы	2210	(375 383)	(203 197)
4.12	Управленческие расходы	2220	(274 121)	(215 232)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 038 004	734 455
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	183 900	172 045
	Проценты к уплате	2330	(616)	(2 404)
4.13	Прочие доходы	2340	81 034	68 330
4.13	Прочие расходы	2350	(383 124)	(236 577)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	919 198	735 849
4.14	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(198 043)	(158 911)
4.14	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(239 303)	(175 433)
4.14	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	41 260	16 522
	Прочее	2460	6 762	0
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	727 917	576 938
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	727 917	576 938

Рисунок Б.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «ВСП»



## Приложение В

### Пирамида потребностей А. Маслоу

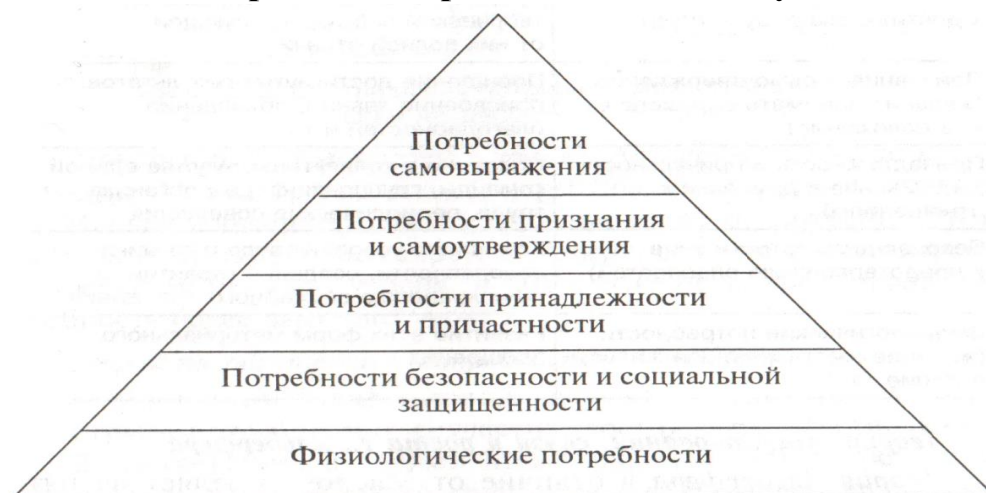


Рисунок В.1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [27, с. 88]