

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 основе создания кадрового резерва (на примере ООО «Апрель Кубань»)

Обучающийся

А.Ю. Пантелеева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.Н. Золотарева

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Опыт российских компаний показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Все чаще руководители предприятий ищут сотрудников поколения Z - сотрудников, которые хорошо ориентируются в цифровых технологиях и могут продуктивно работать и быть нацелены на результат. История рождения людей поколения Z начинается с 1995 года. Это те люди, которые уже родились и развивались в цифровой среде. У них совершенно иное мышление, они хорошо ориентируются в больших потоках информации, умеют в ней грамотно ориентироваться и использовать. Кроме того, люди поколения Z весьма трудолюбивы, целеустремленны, ориентированы на результат. Если задать сотруднику поколения Z правильную цель, мотивировать его, создать ему достаточно комфортные условия работы, то результат может быть ошеломляющим. Поэтому вопросы привлечения и удержания данной категории персонала для работодателей становятся все более актуальными.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z на конкретном предприятии.

В связи поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z в организации;
- провести анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

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

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z . 6	
1.1 Понятие и сущность привлечения и удержания персонала организации поколения Z .....	6
1.2 Методы оценки эффективности привлечения и удержания персонала	14
2 Анализ деятельности предприятия по предприятию по привлечению и удержанию персонала на примере ООО «Апрель Кубань» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Апрель Кубань» .....	19
2.2 Анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....	24
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....	37
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z .	37
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	48
Заключение .....	50
Список используемой литературы и используемых источников.....	52
Приложение А Анкета – опросник лояльности сотрудника поколения Z .....	55
Приложение Б Анкета об уровне мотивации сотрудников поколения Z .....	56
Приложение В Схема базы данных.....	59
Приложение Г Главное окно базы данных .....	60

## Введение

В настоящее время все больше руководителей современных предприятий понимают важность человеческого капитала в эффективной деятельности предприятия. Опыт российских компаний показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Тот неоценимый вклад, который вносит квалифицированный персонал в итоговые результаты работы, зависит от мотивации персонала, его квалификации и сплоченности. Все чаще происходит выбор работодателей в пользу молодых специалистов – поколения Z, поколение, которое настроено на итоговые результаты работы, хорошо ориентируются в цифровых технологиях и могут продуктивно работать и быть нацелены на результат. Поэтому вопросы привлечения и удержания данной категории персонала для работодателей становятся все более актуальными.

Вместе тем, вопросы привлечения и удержания персонала поколения Z в настоящее время изучены недостаточно. Так, вопросы управления персоналом и человеческими ресурсами исследованы в трудах А.Ю. Анисимова, О. А. Пятаевой, Е.П. Грабской, А.М. Асалиева, М.И. Бухалкова, В.П. Бычкова и др. Вопросами привлечения и удержания персонала занимались такие авторы, как Г.Г. Вукович, Н.А. Горелов, О.А. Горленко, А.В. Дайнека, А.А. Деркач и др.

Вопросы управления персоналом поколения Z изучены в трудах А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой, Д. Стиллмана, И. Стиллмана и др.

Все вышеизложенное обусловило актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z на конкретном предприятии.

В связи поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z в организации;
- провести анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Объект исследования – персонал поколения Z в ООО «Апрель Кубань».

Предмет исследования – мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов: А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой, Д. Стиллмана, И. Стиллмана и др.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z, которые можно применить на конкретном предприятии.

В исследовании использованы следующие приемы и методы: горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный метод, сравнение и группировка.

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

Во введении обоснована актуальность темы, обозначены цель, задачи, объект, предмет исследования, теоретическая база, практическая значимость, методы и структура. В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z. Во втором разделе проведен анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала на примере ООО «Апрель Кубань». В третьем разделе разработаны рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань», оценена экономическая эффективность предложенных рекомендаций. В заключении обобщены результаты работы.

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

## **1.1 Понятие и сущность привлечения и удержания персонала организации поколения Z**

Начиная примерно с 1995 года практически в каждой сфере жизнедеятельности людей начали внедряться цифровые технологии, что ознаменовало начало цифровой трансформации. Следствием цифрового переворота стала цифровая экономика, в основе которой лежит высококачественная инфраструктура информационно-коммуникативных технологий, которые можно использовать с целью более эффективного производства. При этом в цифровой экономике, несмотря на важность информационного капитала, ключевым фактором в производственной деятельности предприятий является человеческий капитал [15, с.15].

Как правило, руководители предприятий предпочитают привлекать к трудовой деятельности грамотных специалистов, способных хорошо ориентироваться в реалиях производственной деятельности, поэтому вопрос цифровой грамотности специалистов стоит на первом месте.

Людей, родивших примерно в 1995-1997 годах называют поколением Z. Поколение Z – это люди цифрового формата, они научились держать в руках гаджеты раньше, чем научились говорить. В настоящее время именно эта категория людей интересна работодателям, поэтому вопросы привлечения и удержания людей поколения Z достаточно актуальны [14].

На основе исследований, организованных Д. Стиллманом вместе с Институтом корпоративной производительности, при опрашивании молодых лиц возрастом от 15 лет до 21 года, сконцентрировавшись на взаимоотношениях внутри коллектива, был получен вывод, что «поколение Z вовсе не похоже на представителей предыдущего поколения. По сути, между ними колоссальная разница. Но одно можно сказать наверняка: поколение Z

готово и намерено добиваться успеха на работе. Карьера – их главная цель» [21, с. 9].

Многие исследователи сходятся во мнении, что сотрудникам поколения Z свойственны следующие ожидания от своего руководителя:

- использование цифровых технологий в трудовом процессе;
- высокий уровень индивидуализации;
- практичность во всем;
- страх упустить выгоду;
- динамичный карьерный рост;
- партнерство;
- высокая заработная плата [1].

Люди поколения Z обычно выбирают профессии, связанные с цифровыми технологиями. Для молодого поколения Z очень важным оказывается то, чтобы непосредственное развитие текущих технологий сопровождало их на месте выполнения работы. Им важно быть информационно динамичными. Д. Стиллманом отмечается, что «по словам 91 % представителей поколения Z, уровень технологической сложности компании существенно влияет на их решение в ней работать» [21, с. 11].

Цифровая грамотность, желание и умение работать с компьютерной техникой и всевозможными гаджетами являются главным преимуществом персонала поколения Z в сравнение с представителями других поколений. Представителям предыдущих поколений также приходится подстраиваться под цифровую реальность, обучаться и переобучаться, чтобы оставаться востребованными специалистами [4].

Теперь внимание переключается на широкую персонализацию, которую предпочитает поколение Z. Для них очень важно создать свой собственный неповторимый образ, и эта задача обычно требует значительных усилий. Эта поразительная черта проявляется и в названиях должностей: 57% представителей этого поколения отвергают стандартные роли и обязанности, предпочитая создавать и определять свои собственные позиции.

Представители этого поколения хотят, чтобы им поручали значимые и сложные задачи, которые позволят им развить и применить свои практические навыки. Однако, несмотря на многочисленные преимущества такого подхода, он также может создавать трудности и не всегда соответствует цели предоставления максимально равных возможностей и беспристрастности для всех сотрудников компании. Что касается практичности, важно понимать, что молодое поколение, поколение Z, склонно смотреть на будущее через призму прагматизма. Подготовка и планирование являются ключевыми характеристиками этого поколения; они стремятся заранее оценить объем усилий, необходимых для достижения успеха в той или иной области, необходимые шаги и обязательства, которые требует данное начинание [7].

Следующей ценностью поколения Z является прибыль. Это поколение стремится максимизировать выгоду, получаемую от своей деятельности. Они стремятся как можно чаще быть в курсе важной информации и событий, создавая проблемы для себя и своей работы. Значительная часть этого поколения заинтересована в многозадачности, занимаясь одновременно десятью различными видами работы. Для них чрезвычайно важно получить такие возможности в организации, где они работают [11].

Как следствие этого, следующей ценностью поколения Z является стремление к быстрому продвижению по службе. Если предыдущие поколения постепенно продвигались по карьерной лестнице, составляя план своих дальнейших действий, то молодые представители поколения Z жаждут быстрых достижений и результатов и не желают долго ждать карьерного роста. В наши дни средства восхождения по социальной лестнице изменились, и для достижения профессионального успеха требуются новые шаги. Работа за границей - один из способов, с помощью которого представители этого поколения могут быстро достичь своих целей. Переезд в другую страну не пугает их; более того, он открывает новые перспективы и возможности [9].

Далее рассмотрим концепцию партнерства для поколения Z. На рабочем месте представители этого поколения не хотят принимать традиционные

иерархические отношения между коллегами, которые были у предыдущих поколений. Они больше тяготеют к партнерским отношениям и ценят опыт и уроки старших коллег для развития своих практических навыков и профессиональной экспертизы. В отличие от предыдущих поколений, представители поколения Z не привязаны к своей работе, и если им неинтересно или некомфортно, или если коллеги не разделяют их ценности, они могут легко покинуть свое нынешнее рабочее место. Для поколения Z их рабочее место - это сообщество единомышленников, и они воспринимают отношения «начальник-подчиненный» иначе, чем поколения X и Y. В то же время они нуждаются в выборе и альтернативах и не ценят одностороннюю перспективу [10].

Последняя ценность, о которой стоит задуматься, - это компенсация. Поколение Z не готово работать за низкую зарплату и желает получать достойный доход. Однако финансовый аспект не всегда является главным фактором при выборе работодателя.

На данный момент есть потребность в абсолютно ином взгляде на современных работников. В современных условиях важным оказывается «человеческий капитал — это совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, эффективное использование которых способствует увеличению дохода и иных благ» [6].

После анализа ожиданий и целей поколения Z организациям станет проще понять, как сотрудничать с этим поколением. Появится четкое понимание того, в каких областях можно найти точки соприкосновения с руководителями. Очень важно признать, что они уникальны и требуют уникального подхода. Важно не игнорировать их ценности и мотивы. Признавая их сильные и слабые стороны и предоставляя лучшие возможности, руководители могут удержать таланты этого поколения. Компании могут удерживать сотрудников поколения Z в течение длительного периода времени, предоставляя им возможности и применяя инновационные стратегии.

Рассматривая ценности и цели различных поколений для целей найма и удержания персонала, можно сделать вывод, что поколение Z существенно отличается от предыдущих поколений, поэтому оно требует особого отношения.

Мотивация человека - явление крайне нестабильное, и время является важнейшим компонентом процедуры мотивации. Работник, который считает, что его вклад в работу был замечен, скорее всего, будет полностью отдаваться работе завтра. В настоящее время на мотивацию влияют предшествующие обстоятельства. Конечный результат процесса мотивации является кульминацией множества факторов, включая индивидуальные желания, личные показатели, восприятие и эмоциональное состояние [22].

Сочетание этих элементов создает многогранную, сложную структуру, в которой сила воли, профессиональное мастерство и позитивные условия труда играют важную роль. Эти компоненты являются основой успеха работника [5].

На рисунке 1 представлены различные виды мотивации.

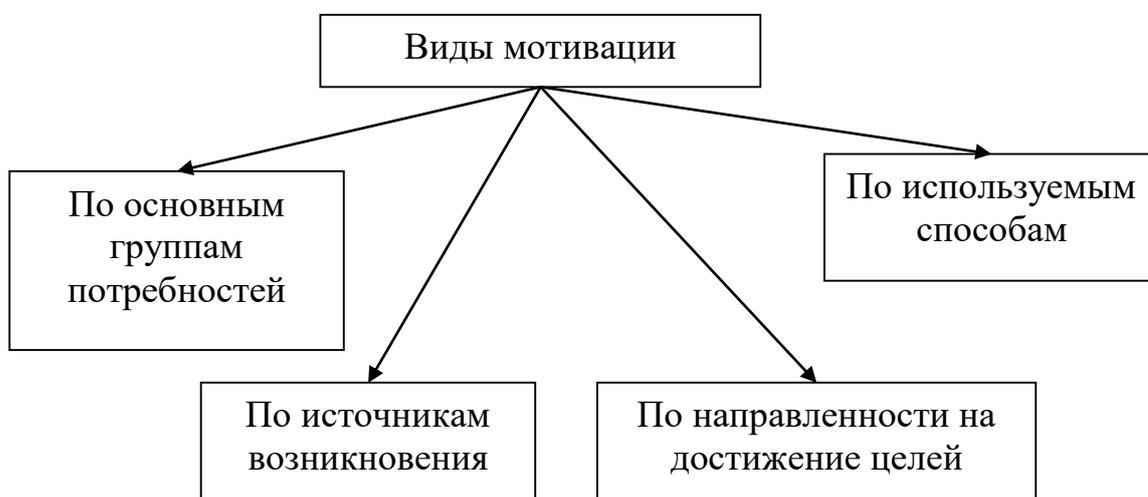


Рисунок 1 - Виды мотивации [3]

В соответствии с рисунком 1, различные виды мотивации включают в себя:

По используемым методам:

- нормативная - использование психологических методов, таких как внушение, убеждение и т.д.;
- стимулирующая - опора на внешние стимулы для побуждения к действию;
- принудительная - использование власти и угроз для достижения мотивации.

На основе групп первичных потребностей:

- статусные - связаны с желанием работника занять высокое положение;
- трудовые - обусловлены условиями и содержанием работы;
- материальные - связаны с уровнем дохода.

На основе целевой ориентации:

- негативные - представлены понижением в должности, выговорами и штрафами;
- положительные - обозначаются повышениями, наградами и поощрениями.

По источнику возникновения:

- внешняя мотивация, которая включает в себя методы, используемые для воздействия на сотрудника.
- внутренняя мотивация, которая создается собственными мотивами работника и может наблюдаться в его поведении.

Так называемые мотивационные детерминанты были выделены О.А. Горленко, то есть это вовлеченные в процесс мотивации психологические факторы. Он предложил использовать в качестве таких детерминант следующие компоненты:

- влияние внешней ситуации;
- условия для достижения цели;
- предпочтения личности;
- моральный контроль;

– состояние в конкретное время [8].

Сотрудники должны иметь четкое представление обо всей системе материального и нематериального вознаграждения, от этого зависит результативность деятельности персонала и организации в целом. Организация может достичь наивысших результатов благодаря мотивации сотрудников, если ответственные лица будут прилагать максимум усилий для досрочной сдачи заказа или проекта. Для других работников это становится примером для подражания, потому что они связывают досрочную выгоду проекта или заказа и достойную оплату труда. [24].

В отношении теории поколений персонала необходимо учитывать его характерные особенности. Брошюры на ярмарках карьеры неэффективны, поскольку только каждый восьмой представитель поколения Z воспринимает информацию с бумажных носителей. Вместо этого более продуктивно налаживать коммуникацию с помощью социальных сетей и потоковых видео сервисов [23].

Поскольку 97% имеют смартфон и 93% - ноутбук, поколение Z начало пользоваться смартфонами с раннего возраста, еще до того, как научилось говорить. В результате работа в нетехнологичной среде для них не подходит. Поэтому рекомендуется идти в ногу с последними тенденциями и модернизировать рабочую среду, чтобы продемонстрировать прогресс [20].

Сотрудники поколения Z ожидают, что руководитель предприятия будет морально сильным, лидером, за которым можно следовать. Они ожидают от своей трудовой деятельности извлечь определенные плюсы: страхование, достойную заработную плату и др.

В отличие от миллениалов и представителей поколения X, поколение Z менее восприимчиво к рекламе. Они умеют фильтровать информацию и ценят честность и прозрачность. Как и поколение «Y», они ищут цель и миссию, предпочитая работать в социально ответственных компаниях. Поэтому разработка эффективной стратегии HR-брендинга может приносить пользу компании в течение длительного времени [12].

Поколение Z очень хорошо воспринимают язык эмоций. В целом у них клиповое мышление, они хорошо воспринимают короткие инструкции, поэтому данный момент также необходимо учесть при работе с данной категорией персонала. Даже если сотрудник ничего не знает - он знает, где добыть нужную информацию. В этом плане поколение Z усердно и трудолюбиво [16].

Для привлечения и найма молодых специалистов из поколения Z компании могут использовать различные методы. К ним относятся краткосрочные стажировки, социальные сети, где можно размещать вакансии на специализированных сайтах, таких как superjob.ru и hh.ru, проведение мероприятий для студентов университетов и реклама через плакаты, размещенные в учебных заведениях. Такие методы могут способствовать улучшению имиджа компании и привлечению внимания потенциальных сотрудников поколения Z [18].

Стажировки дают молодым специалистам из поколения Z возможность ознакомиться с компанией и ее деятельностью. Они могут использовать этот опыт, чтобы определить, на каких областях им следует сосредоточиться для достижения своих карьерных целей. Кроме того, отличным вариантом может стать стажировка за рубежом. Еще одним приемлемым методом может стать прием студентов на преддипломную или производственную практику в организации. Это будет способствовать знакомству потенциальных сотрудников поколения Z с особенностями трудовой деятельности в конкретном предприятии, даст возможность оценить перспективы совместного сотрудничества. Для предприятия практика работы со студентами позволит не только разгрузить персонал предприятия, но и выбрать наиболее достойных и способных кандидатов из стажирующихся [19].

Для того чтобы удержать сотрудников из поколения Z, крайне важно четко понимать их ценности и потребности, включая долгосрочные планы. Необходимо определить сроки карьерного перехода и обеспечить

перспективы роста для этих сотрудников. Кроме того, компании должны предлагать удобные рабочие места и оборудование, а также поддерживать открытые каналы связи со своими сотрудниками. Предоставление наставника в начальный период работы может быть полезным для сотрудников поколения Z. Также необходимо организовать систему дополнительного обучения и предложить учебные материалы для этих специалистов, чтобы они могли приобрести новые навыки и повысить эффективность работы. Компании должны мотивировать сотрудников поколения Z с помощью ряда нефинансовых и материальных стимулов [15].

Итак, при работе с поколением Z необходимо правильно подойти к вопросам его мотивации, учитывать их характерные черты. Методы привлечения и удержания данной категории персонала состоят в создании наиболее динамичных условий организации процесса труда: гибкий график, четкие цели, обозначенные сроки, без тотального контроля (возможен наставник на первое время работы), оговоренные перспективы роста и т.д.

## **1.2 Методы оценки эффективности привлечения и удержания персонала**

Оценить эффективность привлечения и удержания персонала поколения Z можно с помощью нескольких методов. Объективные выводы об эффективности систем привлечения, рекрутинга и отбора сотрудников из поколения Z можно сделать, проанализировав соответствующие факторы с помощью различных методов. Каждый из представленных ниже методов оценивает какую-то одну сторону управления персоналом, но их использование комплексно дает общую картину эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z. Это следующие методы:

- определение процента исполнения плановых показателей по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- определение показателей текучести работников поколения Z;

- определение показателей текучести кадров среди сотрудников поколения Z, проработавших на протяжении определённого периода;
- определение показателей соотношения увеличения расходов на получение и последующее удержание работников поколения Z к динамике улучшения итогов работы организации [17].

Определение процента исполнения плановых показателей по привлечению и удержанию персонала поколения Z возможно, если руководство предприятия устанавливает стратегические планы [12].

Стратегический план определяет, как следует привлекать, нанимать и отбирать сотрудников поколения Z в отделе кадров предприятия.

Чтобы оценить эффективность плана набора персонала, достаточно сравнить запланированные показатели эффективности с фактическими. Отклонения от запланированных показателей говорят о неадекватной работе и неэффективной системе найма. С другой стороны, если фактическая работа превышает запланированную, это говорит о том, что работа по привлечению и удержанию сотрудников поколения Z была плохо спланирована [2].

Когда в компании отсутствует стратегическое планирование, для оценки эффективности привлечения и удержания сотрудников поколения Z можно использовать другие методы [13]. Эти методы включают:

- Оценка времени: Здесь оценивается, сколько времени требуется для поиска и отбора новых сотрудников поколения Z. Если это время увеличивается, это может свидетельствовать о неэффективной практике найма и отбора. Продолжительность найма и удержания зависит от характера должности, и на широкие специализированные должности обычно уходит 1-2 недели, в то время как поиск руководителей отделов, главных специалистов и узких специалистов может занять 1-2 месяца [20].
- Понимание потребностей организации в специалистах: Списков основных требований часто бывает недостаточно для качественного найма и отбора специалистов. Вместо этого следует использовать

подробные формы заявлений о приеме на работу, профили вакансий и собеседования с потенциальными непосредственными руководителями. Эффективная модель набора и отбора персонала - это модель, в которой отдел кадров выступает в качестве эксперта, а руководство играет ведущую роль в процессе привлечения и удержания сотрудников поколения Z [14].

– Реалистичные требования к кандидатам на работу: Нехватка персонала может привести к завышенным требованиям к работе, что может негативно сказаться на привлечении и удержании сотрудников поколения Z [7]. Таким образом, очень важно установить реалистичные требования к работе.

– Бюджет затрат на привлечение и удержание персонала поколения Z. В условиях кадрового дефицита возрастают затраты организаций на создание имиджа надежной и перспективной компании, в которая может предложить сотрудникам достойный уровень заработной платы и желаемый карьерный рост.

Уровень текучести сотрудников поколения Z в организации является важным показателем эффективности привлечения и удержания персонала. Высокий уровень текучести кадров является распространенной проблемой в российских организациях. Хотя коэффициент текучести не является решающим показателем для эффективного привлечения и отбора персонала поколения Z, он дает косвенную оценку эффективности процесса привлечения и отбора. Предполагается, что при отсутствии других весомых факторов, таких как реструктуризация предприятия или сокращение штата персонала, текучесть кадров отражает эффективность привлечения и удержания персонала поколения Z.

Для определения общего коэффициента текучести кадров поколения Z в организации предлагается метод расчета. Для этого необходимо разделить общее количество сотрудников поколения Z, которые уволились или были

уволены в течение месяца, на общее количество сотрудников по состоянию на середину того же месяца. Затем этот расчет умножается на 100 [5].

При этом следует учитывать, что полученный количественный показатель не отражает всей реальной ситуации. Существует множество нюансов, которые также следует учитывать при оценке текучести кадров. К примеру, необходимо учитывать, какой сотрудник поколения Z уволился, насколько хорошо он справлялся с собственными обязанностями по должности. Если сотрудник не соответствовал занимаемой должности, не справлялся с должностными обязанностями, то это относится к функциональной текучести. С точки зрения деятельности предприятия данный факт должен оцениваться положительно, а с точки зрения системы эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z это показатель проблемы в организации процесса отбора и найма [3].

Сейчас организации измеряют корреляцию между ростом затрат на привлечение и удержание сотрудников поколения Z и ростом динамических результатов предприятия. Они анализируют влияние отдельных факторов на свои финансовые показатели. Разрабатывая сильные стратегии найма и отбора персонала для поколения Z, организации закладывают основу для повышения эффективности компании в целом [5].

Помимо привлечения персонала поколения Z, эффективность удержания сотрудников этой демографической группы также может повлиять на текучесть кадров. Чтобы оценить управление персоналом поколения Z в этом аспекте, организации рассчитывают показатели текучести кадров для выявления проблемных областей. Однако оценка эффективности удержания сотрудников поколения Z также требует анализа социальной эффективности. Часто используемый метод оценки предполагает проведение анкетирования.

Социальная эффективность управления может быть оценена с помощью различных методов, включая анализ экономических и статистических отчетов, анкетирование и интервьюирование сотрудников, экспертные оценки, наблюдения и многое другое. Некоторые показатели могут иметь определенную степень условности, а некоторые не поддаются количественной оценке.

Итак, рассмотрены основные подходы к оценке эффективности найма, отбора и удержания персонала поколения Z в организации. Эти оценки предполагают одновременную оценку нескольких ключевых областей организации, что в конечном итоге помогает определить общую эффективность системы управления персоналом и организации в целом. Анализируя такие переменные, как текучесть кадров, удовлетворенность работой и уровень укомплектованности штата, можно оценить успех эффективного привлечения и удержания специалистов поколения Z.

## **2 Анализ деятельности предприятия по предприятию по привлечению и удержанию персонала на примере ООО «Апрель Кубань»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Апрель Кубань»**

ООО «Апрель Кубань» зарегистрировано 16 декабря 2013 года. Предприятие входит в структуру крупной региональной сети ООО «Апрель».

Основные виды деятельности:

- 46.46.1 торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- 46.46.2 торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях;
- 46.90 торговля оптовая неспециализированная;
- 47.19 торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- 47.59.2 торговля розничная различной домашней утварью, ножевыми изделиями, посудой, изделиями из стекла и керамики, в том числе фарфора и фаянса в специализированных магазинах;
- 47.62 торговля розничная газетами и канцелярскими товарами в специализированных магазинах;
- 47.64 торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах и другие.

Юридический адрес: 350007, Краснодарский Край, г. Краснодар, ул. Речная, д. 4.

Организационная структура ООО «Апрель Кубань» отражена на рисунке 2. Генеральный директор решает вопросы организации деятельности предприятия (поиск заказчиков, оформление договоров, оплата, кадровые вопросы и т.д.).

Главной ценностью ООО «Апрель Кубань» являются кадры. Специалисты предприятия постоянно проходят подготовку, ввиду постоянного обновления технического обеспечения компании.

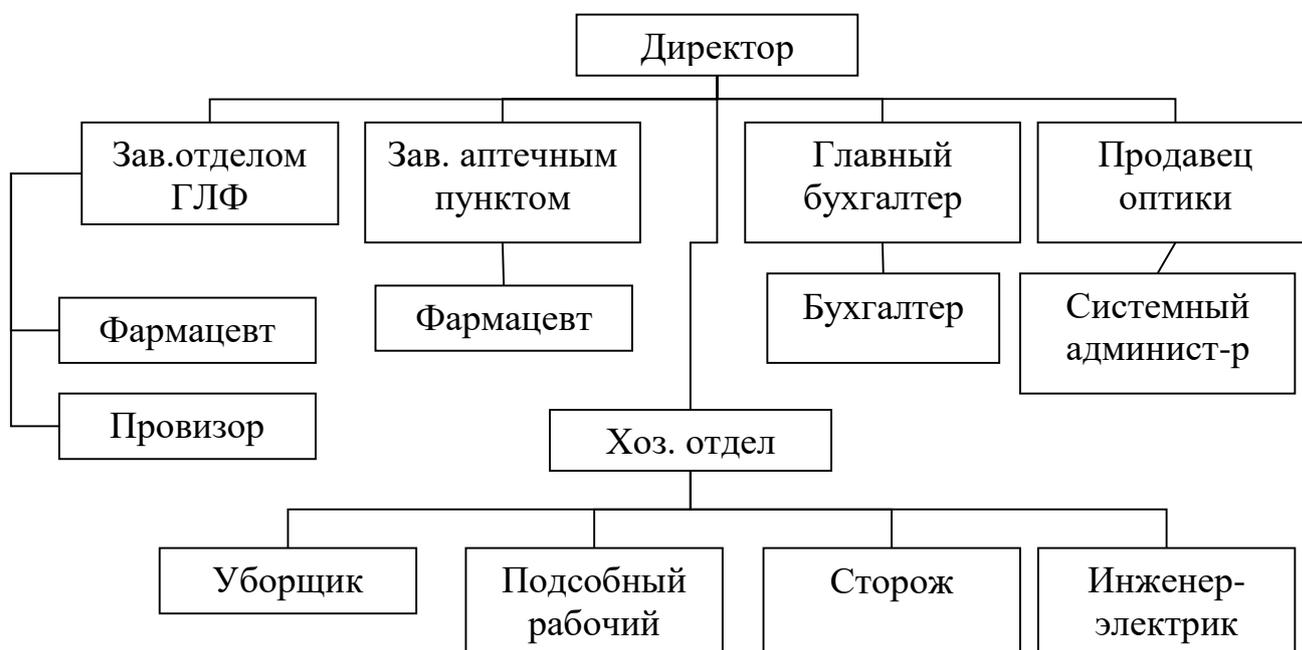


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Апрель Кубань»

Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Особенность данного типа организационной структуры заключается в том, что он позволяет обеспечить высокую компетентность и высокую квалификацию персонала. Общество было создано как субъект малого предпринимательства, со среднегодовой численностью работников не более пятидесяти человек.

Организация работы административно-управленческого персонала (АУП) осуществляется на основании должностных инструкций и Положений об отделе, утверждённых директором. Общество самостоятельно определяет формы и системы оплаты труда, а также гарантирует предоставление всех социально-экономических прав, определяемых законодательством РФ.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Апрель Кубань» отражены в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, выручка в 2021 году составила 4862 млн.руб., увеличившись в сравнении с показателем 2020 года на 90,14%. В 2022 году данный показатель увеличился на 18,84% и составила 5778 млн. руб. На рост выручки от продаж повлиял рост объемов реализованной продукции.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели ООО «Апрель Кубань», млн.руб.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г.	Изменение, млн.руб.		Темп роста, %	
				2021 г от 2020 г	2022 г от 2021 г	2021 г к 2020 г	2022 г к 2021 г
Выручка, млн.руб.	2557	4862	5778	2305	916	190,14	118,84
Себестоимость, млн.руб.	2292	4227	4631	1935	404	184,42	109,56
Валовая прибыль, млн.руб.	264	634	1146	370	512	240,15	180,76
Среднесписочная численность работников – всего, чел.	830	798	801	-32	3	96,14	100,38
Производительность труда (п.1/ п.3) тыс. руб./чел.	3,1	6,1	7,2	3,01	1,12	197,77	118,39
Фонд оплаты труда, млн.руб.	198	192	193	-6,85	1,521	96,55	100,79
Среднегодовая оплата труда 1 работника – всего, тыс. руб. (п.5 / п.3)	239	240	241	1	1	100,42	100,42
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	46	47	1131	1	1084	102,17	2406,38
Прибыль (+), убыток (-) от реализации, до уплаты налогов и др. отчисления, млн. руб.	25	91	203	66	112	364,00	223,08
Фондоотдача	55,59	103,45	5,11	47,86	-98,338	186,10	4,94
Фондоемкость	0,018	0,010	0,196	-0,008	0,186	53,73	2024,89
Фондовооруженность, млн.руб./чел.	0,055	0,059	1,412	0,003	1,353	106,27	2397,37
Чистая прибыль предприятия, млн. руб.	19	80	162	61	82	421,05	202,50
Рентабельность продаж, % (п. 10 / п. 1) ´ 100%)	0,74	1,65	2,80	0,90	1,16	221,44	170,40

Себестоимость не превышает выручку от продаж, кроме того темп роста себестоимости меньше темпа роста выручки в 2022 году, что является благоприятной тенденцией.

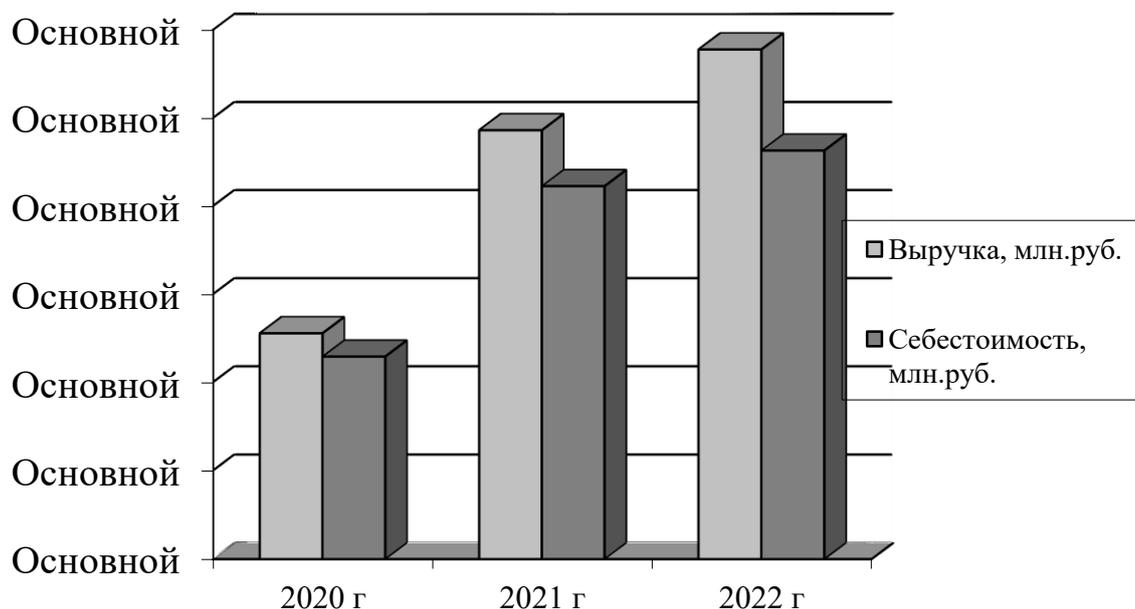


Рисунок 3 – Изменение выручки и себестоимости ООО «Апрель Кубань», млн.руб.

Валовая прибыли возросла с 264 млн.руб. до 1146 млн.руб. за три года.

Чистая прибыль в анализируемом периоде увеличилась с 19 млн.руб. в 2020 году до 162 млн.руб. в 2022 году, что положительно повлияло на показатели рентабельности продаж.

Среднесписочная численность работников снизилась с 830 человек до 801 человек. Фонд оплаты труда сократился с 198 млн.руб. до 193 млн. руб. При этом увеличилась среднегодовая заработная плата 241 тыс.руб. до 241 тыс.руб. Производительность труда увеличилась с 3,1 млн.руб./чел. в 2020 году до 7,2 млн.руб./чел. в 2022 году, что является благоприятной тенденцией. Производительность труда зависит от многих факторов: изменения в структуре персонала, уровня заработной платы, мотивации и стимулирования

персонала, квалификации сотрудников и т.д. Поэтому необходимо проанализировать причины такой негативной тенденции.

Об эффективности деятельности предприятия говорят такие показатели как фондоотдача, ее снижение оценивается как негативная динамика. Фондоемкость уменьшается, это тоже негативная динамика.

В ООО «Апрель Кубань» используется программа 1С:Зарплата и управление персоналом.

Основными законодательными и нормативными актами, регламентирующими кадровую работу в ООО «Апрель Кубань» являются: Трудовой кодекс РФ, Административный кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, ФЗ от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных», Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 N 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных», ФЗ от 22.10.2004 N 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и др.

Внутренними локальными актами, регламентирующими кадровую деятельность на предприятии ООО «Апрель Кубань» являются: Устав, Правила внутреннего распорядка, Положение об отделе кадров, Должностные инструкции работников отдела кадров, Положение об отборе, подборе и найме персонала, Положение об аттестации и оценке персонала и т.д.

Таким образом, деятельность ООО «Апрель Кубань» в рассматриваемом периоде прибыльна. Наблюдается рост выручки, производительности труда, чистой прибыли. Среднегодовая заработная плата на одного работника увеличилась. В целом, рост чистой прибыли и рентабельности позволяет говорить о повышении эффективности деятельности предприятия.

## **2.2 Анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

Политика ООО «Апрель Кубань» по управлению персоналом направлена на создание работникам равных возможностей для реализации их потенциала в процессе трудовой деятельности, беспристрастной и справедливой оценки их результатов. Уделяется большое внимание профессиональной подготовке и повышению квалификации, создаются благоприятные условия для работы и поддержания здорового образа жизни работников.

Для работы в фармацевтической сфере требуются не только диплом об образовании, также еще обязателен действующий сертификат специалиста, медицинская книжка с медицинским осмотром, срок которого не превышает шести месяцев.

В ООО «Апрель Кубань» со всеми сотрудниками обязательно заключается трудовой договор сроком на один год, если договор не был расторгнут в течение года, то он считается автоматически пролонгированным. В трудовом договоре прописываются все условия работы, оплата труда, права и обязанности сторон, условия расторжения договора. Также в договоре обозначены продолжительность рабочего времени, количество выходных, праздничные дни, отпускные дни. Каждый новый сотрудник обеспечивается безопасным рабочим местом, оборудованным согласно Госстандарту.

Для новых сотрудников испытательный срок составляет три месяца, если должность руководящая (главный бухгалтер, заместитель директора или директор) – то испытательный срок составляет шесть месяцев.

Набор сотрудников осуществляется в соответствии со штатным расписанием. К каждой должности составлена должностная инструкция, которая утверждена директором ООО «Апрель Кубань». Должностная инструкция описывает права, обязанности и ответственность специалиста.

С каждым сотрудником в обязательном порядке проводятся инструктажи (первичный – для всех новых сотрудников, периодический – ежегодно, внеплановый – при различных изменениях в законодательстве или выявленных нарушениях на предприятии).

Исходя из этого можно сделать вывод, что все оформление сотрудников, их работа в компании происходит в строго официальной форме и в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Прежде чем проводить анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z, рассмотрим обеспеченность ООО «Апрель Кубань» персоналом данной категории. Для этого рассмотрим возрастной состав персонала ООО «Апрель Кубань» (рисунок 4).

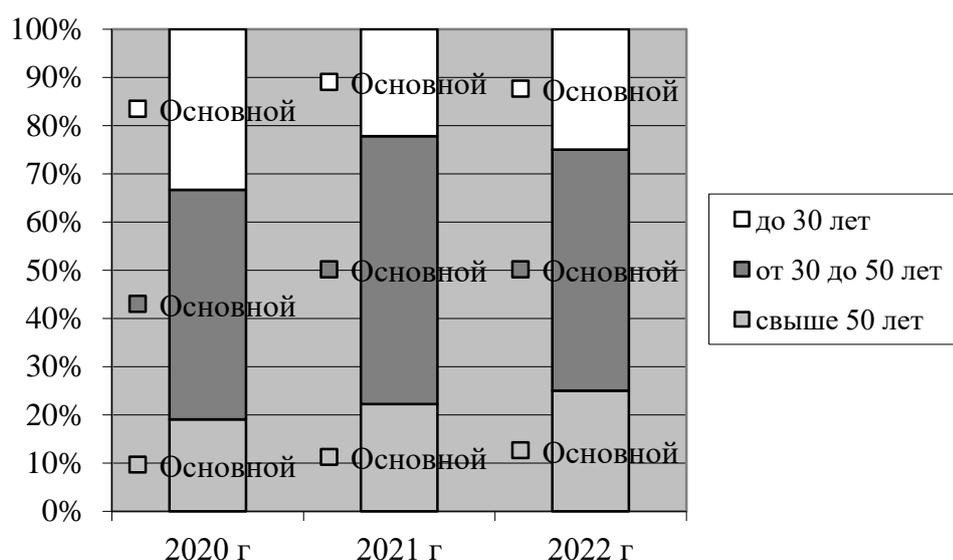


Рисунок 4 - Возрастная структура персонала ООО «Апрель Кубань» за 2020-2022 гг, %

Если говорить о возрастном составе работников, то средний возраст персонала составляет 40 лет. На рисунке 2 отражена возрастная структура предприятия. Как видно, большая часть всех работников находятся в категориях до 50 лет.

Наблюдается увеличение доли молодых специалистов – персонала поколения Z. Это является благоприятным для ООО «Апрель Кубань» явлением, так как большинство предприятий сталкиваются с проблемой - преобладание в кадровой структуре квалифицированных сотрудников пенсионного возраста, в то время как доля сотрудников среднего возраста идет на убыль.

Численность персонала поколения Z в рассматриваемом периоде увеличилась (рисунок 5).

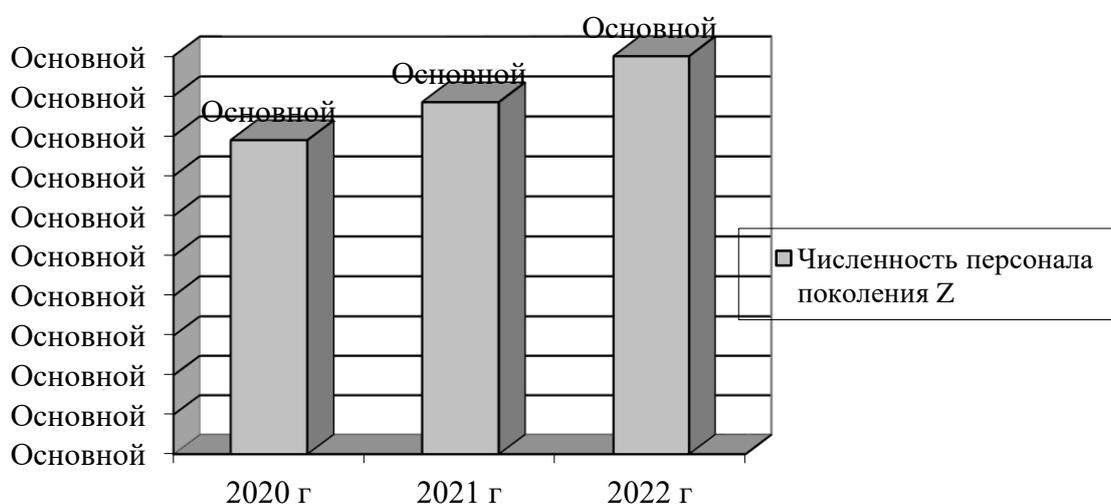


Рисунок 5 – Динамика численности персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань», чел.

Чтобы выявить факторы, непосредственно влияющие на выбор сотрудников поколения Z о принятии решения о привлекательности той или иной должности в компании, в ООО «Апрель Кубань» были опрошены молодые сотрудники (возраст до 28 лет). Опрос проводился посредством анкетирования. Количество респондентов составило 86 человек.

Каждому сотруднику было предложено провести оценку условий труда в ООО «Апрель Кубань» по шести критериям (условия труда, коллектив, условия отдыха, руководство, уровень дохода, возможности роста). Оценка варьировалась от одного балла (ужасно) до пяти (отлично).

Критерии, по которым сотрудники оценивали привлекательность условий работы в ООО «Апрель Кубань» отражены в Приложениях А-Б. Также, сотрудникам поколения Z, трудящимся в компании, было предложено отметить плюсы условий труда в ООО «Апрель Кубань» и моменты, которые по мнению респондентов, требуют улучшения.

Результаты опроса сотрудников поколения Z работающих в ООО «Апрель Кубань» представлены на рисунке 6.

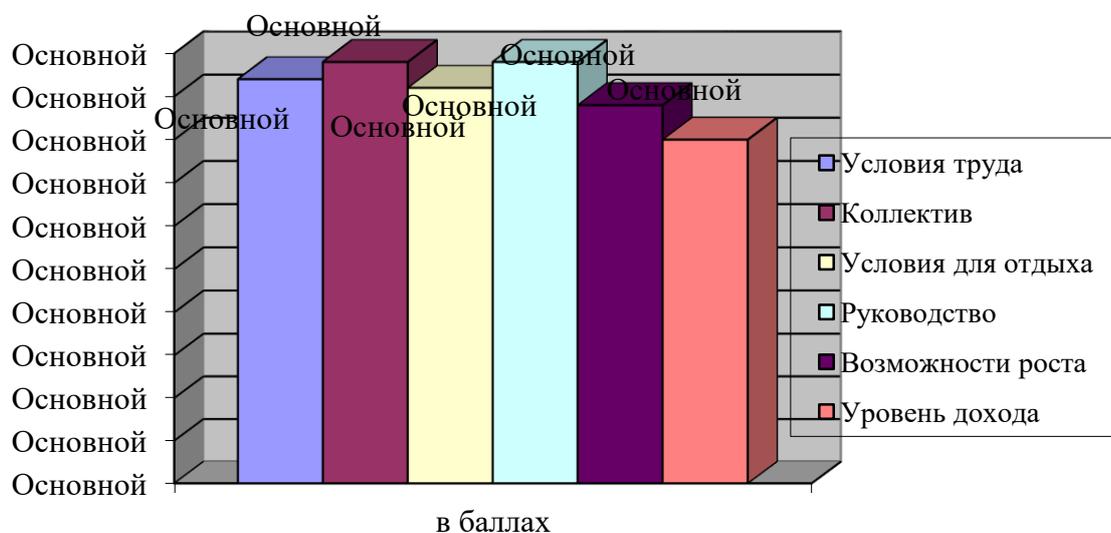


Рисунок 6 – Результаты опроса сотрудников поколения Z работающих в ООО «Апрель Кубань», в баллах

Для получения достоверных ответов было предложено в анкетах не указывать личные данные респондентов. Как показали ответы, по мнению сотрудников поколения Z, значимыми факторами в работе ООО «Апрель Кубань» являются:

- близость работы к дому;
- возможность удаленной работы;
- уровень дохода;
- официальная заработная плата и своевременность ее выплаты;
- система мотивации;
- оплата командировочных и отпускных дней;

- гибкий рабочий график;
- социальный пакет;
- профессиональное обучение;
- трудоустройство без опыта работы;
- хороший коллектив.
- корпоративные мероприятия.

На вопрос что можно было бы улучшить в компании, поступали следующие ответы:

- коммуникацию между сотрудниками;
- карьерный рост;
- добавить дополнительную премию;
- приемка товара.

Многим сотрудникам поколения Z было сложно ответить, какие минусы существуют в работе компании, лишь некоторые ответили, что желают повышения заработной платы.

При проведении опроса, анкету заполнили 86 респондентов. По информации, полученной из заполненных анкет, далее проведен анализ системы мотивации в ООО «Апрель Кубань». Респондентам был задан вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?». Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты отражены на рис. 7.

Как показывает рисунок 7, большая часть респондентов (36%) вполне удовлетворены условиями своей работы, 24% сотрудников поколения Z также склоняются к мнению, что условия работы вполне нормальные. 18% сотрудников поколения Z воздержались от определенного ответа, а 22% выразили недовольство условиями своей трудовой деятельности.

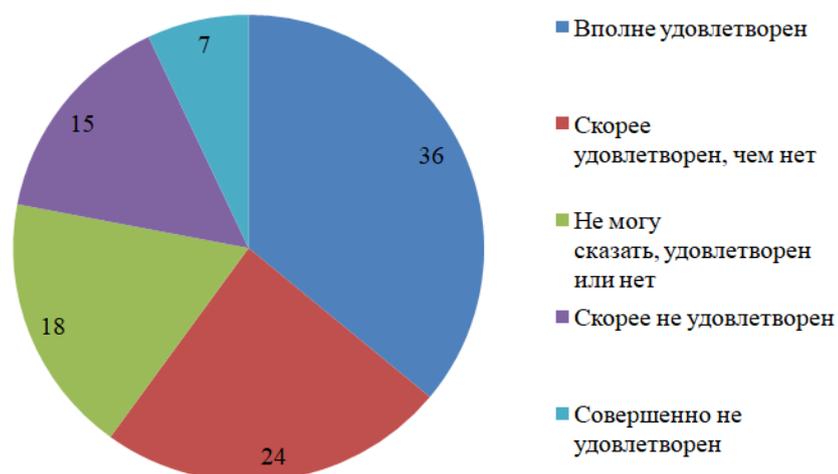


Рисунок 7 – Ответы респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»

Следующий вопрос об удовлетворенности уровнем оплаты труда показал ответы, отраженные на рисунке 8.

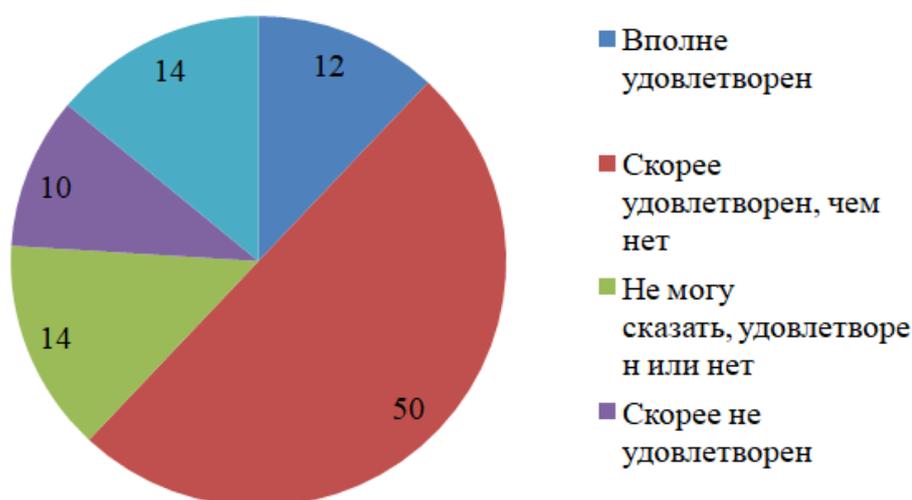


Рисунок 8 - Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?»

Удовлетворены заработной платой в полной мере всего лишь 12% опрошенных сотрудников поколения Z, 50% опрошенных выразили мнение, что скорее всего удовлетворены уровнем заработной платы, 25% - не

получают удовлетворение от оплаты их труда. То есть, можно сделать вывод, что 25% респондентов – сотрудников предприятия поколения Z не в полной мере или совершенной не удовлетворены размером оплатой труда за выполняемую работу.

Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Соответствие должностной инструкции выполняемой работе» предоставлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Соответствие должностной инструкции выполняемой работе»

Ответы	человек	%
Ваша должностная инструкция	-	-
Полностью соответствует выполняемой Вами работе	64	74
В основном соответствует Вашим реальным обязанностям	18	21
Не соответствует реально выполняемой Вами работе	3	4
Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции	1	1
Итого	86	100

Среди сотрудников поколения Z также отсутствует единое мнение в отношении соответствия должностных обязанностей выполняемой работе. 95% отмечают соответствие их обязанностей и должностной инструкции, разработанной компанией. 4% опрошенных утверждают, что им приходится выполнять обязанности, не соответствующие должностной инструкции.

Следующий вопрос был «А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?» (таблица 3).

Таблица 3 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?»

Ответы	человек	%
Вполне уверен	29	34
Скорее уверен, чем нет	28	33
Затрудняюсь определить свою позицию	11	13
Пожалуй не уверен	13	14
Совершенно не уверен в завтрашнем дне	5	6
Итого	86	100

Уверенность в завтрашнем дне присутствует у 34% опрошенных сотрудников поколения Z, 33% склоняются к тому, что завтра, скорее всего, будет все хорошо, затруднились ответить 13% опрошенных, 20% выражают неуверенность в завтрашнем дне.

Следующим вопросом, заданным в ходе анкетирования, стал вопрос «Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?», данные об ответах респондентов предоставлены в таблице 4.

Таблица 4 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?»

Ответы	человек	%
В целом отношение положительное	36	42
Отношение скорее положительное, чем отрицательное	9	22
Затрудняюсь сказать	15	18
Отношение скорее отрицательное, чем положительное	7	8
В целом отношение отрицательное	9	10
Итого	86	100

Большое недовольство организацией рабочего места и условиями труда на предприятии выразили 10% анкетированных сотрудников, 42% респондентов в целом положительно оценили условия труда на своем рабочем месте. 18 % сотрудников поколения Z склоняются более к положительному ответу на данный вопрос, еще 18% сотрудников недовольны организацией рабочего пространства.

Далее сотрудникам компании был задан вопрос об удовлетворенности организацией труда (таблица 5).

39% сотрудников поколения Z утвердительно ответили на вопрос, 32% респондентов не вполне уверены, что условия организации труда хорошие, неудовлетворенность организацией труда чувствуют 15% опрошенных. 14% респондентов не выразили конкретной точки зрения.

Таблица 5 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли Вы организацией труда?»

Ответы	человек	%
Вполне уверен	34	39
Скорее уверен, чем нет	28	32
Затрудняюсь определить свою позицию	12	14
Пожалуй не уверен	9	10
Совершенно не уверен в завтрашнем дне	4	5
Итого	86	100

Очень интересным оказалась точка зрения респондентов относительно критериев, по которым руководителем оцениваются результаты эффективности труда сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Осведомленность относительно критериев оценки работы руководителем»

Ответы	Чел.	%
Объективны и Вам известны	43	50
Субъективны и Вам не известны	29	34
Вам не известны	14	16
Итого	86	100

50% сотрудников поколения Z отметили, руководство компании использует приемлемые и доступные для понимания персонала критерии оценки результатов работы. При этом 34% отмечают субъективность критериев оценки работы и сложность для понимания сотрудниками.

Кроме того часть сотрудников чувствуют неопределенность в отношении перспектив стратегического развития предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Осведомленность относительно перспектив развития предприятия»

Ответы	Чел.	%
На год	10	12
На месяц	43	50
Меньше месяца	14	16
Неизвестны	19	22
Итого	86	100

Можно отметить, что содержание стратегических планов предприятия на предстоящий год известно лишь 12% респондентов. 50% сотрудников предприятия ответили о своей осведомленности планов на месяц. 22 % анкетированных ответили, что вообще не знают о намеченных перспективах развития и планов предприятия

Следующий этап предполагал оценку полноты использования профессиональных навыков в работе отдела. Исследования показали, что только 80% респондентов в своей работе используют их в полной мере, а оставшиеся 20% отметили, что их профессиональные навыки используются частично «от случая к случаю» (таблица 8).

Таблица 8 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты «Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности?»

Ответы	Чел.	%
Полностью	69	80
Не полностью	3	3,4
В отдельных случаях	13	15,1
Совсем нет	1	1
Итого	86	100

Выявленные факты не загруженности персонала в соответствии с их профессиональным потенциалом одна из наиболее актуальных проблем компании. Не менее значимой проблемой следует считать и слабую мотивацию труда работников ООО «Апрель Кубань».

Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты о неудовлетворенности в оснащении рабочего места отражены в таблице (таблица 9).

Организация рабочего места вызывает недовольство у части трудового коллектива. 16% респондентов недовольны тем, что в офисных помещениях присутствует слишком много, по их мнению, сотрудников. Также 12% респондентов отмечают маленькую площадь для рабочего пространства на одного человека. 17% респондентов недовольны дизайном и планировкой

рабочих мест. Больше всего респондентов не устраивает время начала и окончания рабочего дня (23%).

Таблица 9 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты о неудовлетворенности в оснащении рабочего места

Ответы	Чел.	%
Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении вашего рабочего места	-	-
Количество людей в одном помещении	14	16
Площадь рабочего места	10	12
Дизайн и планировка рабочих мест	15	17
Время начала и окончания рабочего дня	20	23
Организация питания сотрудников	18	21
Техническая оснащенность	6	7
Другое	3	4
Итого	86	100

Следующий вопрос для сотрудников ООО «Апрель Кубань» был посвящен основным причинам конфликтов в трудовом коллективе, данные об ответе респондентов отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Данные об ответе респондентов на вопрос анкеты относительно основных причин конфликтов в коллективе

Ответы	Чел.	%
В нашем коллективе не бывает конфликтов	18	21
Неудачное распределение должностных обязанностей	24	28
Оплата труда	28	33
Стиль руководства начальника	3	4
Несовместимость отдельных работников	7	8
Другое	5	6

21% сотрудников поколения Z считают, что в коллективе отсутствуют конфликтные ситуации. 28% респондентов в качестве главной причины конфликтов считают дисбаланс в распределении должностных обязанностей, 33% респондентов считают, что причина конфликтов кроется в оплате труда. 8% анкетированных сотрудников отметили, что стиль поведения руководителей

являются источников конфликтов, а 6% указали на несовместимость отдельных работников.

Н

а

в

о

п

р

о

с

Какие формы мотивации существуют в Вашей организации?» получили следующие результаты (рисунок 9).

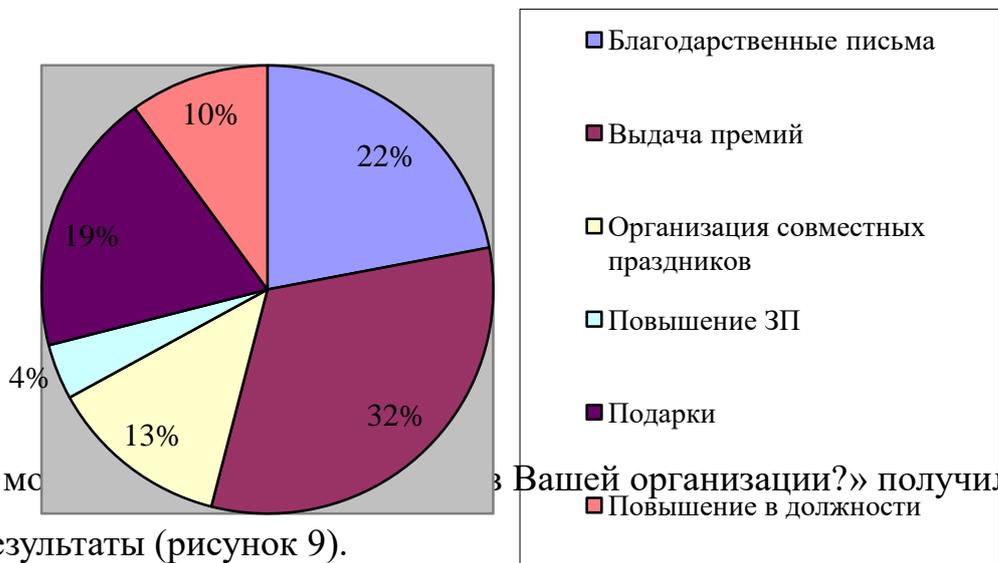


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос анкеты, «Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?»

Анализ показывает, что на 32% респондентов мотивационным фактором выступает такой материальный фактор как выдача премии, для 22% опрошенных фактором мотивации выступает внимание руководства фирмы в виде благодарственных писем. 13% респондентов отмечают, что организация совместных праздников усиливают командный дух коллектива и повышают мотивацию. 19% опрошенных отмечают подарки как весомый фактор мотивации. 10% респондентов желают повышения в должности, построение карьеры для них является первостепенным мотивационным фактором.

Для того чтобы определить тенденции неудовлетворенности сотрудников поколения Z по заработной плате представим анализ заработной платы в отрасли для персонала по городу, области и России в целом за три последних года (таблица 11).

Таблица 11 - Динамика заработной платы в отрасли для персонала по городу, области и России за 2020-2022 гг., тыс.руб.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г.	Изменение, млн.руб.		Темп роста, %	
				2021 г от 2020 г	2022 г от 2021 г	2021 г к 2020 г	2022 г к 2021 г
Среднемесячная заработная плата в России	51344	57244	65338	5900	8094	111,49	114,14
Среднемесячная заработная плата в Краснодарском Крае	38499	43510	48400	5011	4890	113,02	111,24
Среднегодовая оплата труда 1 работника в ООО «Апрель Кубань»	19917	20000	20083	83	83	100,42	100,42

Как видно из таблицы 13, у сотрудников в ООО «Апрель Кубань» заработная плата намного ниже, чем среднемесячная заработная плата по России и в Краснодарском Крае. Поэтому можно предположить, что существует проблема неудовлетворенности сотрудников поколения Z в части заработной платы.

Таким образом, анализ показал, что мотивация персонала к работе именно в этой организации имеет материальную направленность. В процессе анализа заработной платы ООО «Апрель Кубань» и проведения анкетирования сотрудников ООО «Апрель Кубань» были определены тенденции неудовлетворенности персонала сотрудников поколения Z по заработной плате, по закреплению за собой рабочего места. Данные тенденции ухудшают психологический климат среди персонала, а также ухудшает психологическое состояние каждого конкретного работника, т.к. данной категории людей важно чувствовать себя особенными, они желают индивидуального отношения к себе.

### **3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

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

Анализ показал, что в целом система привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань» недостаточна привлекательна и требует доработки. В процессе анализа заработной платы ООО «Апрель Кубань» и проведения анкетирования сотрудников ООО «Апрель Кубань» были определены тенденции неудовлетворенности персонала сотрудников поколения Z по заработной плате, по закреплению за собой рабочего места. Данные тенденции ухудшают психологический климат среди персонала, а также ухудшает психологическое состояние каждого конкретного работника, т.к. данной категории людей важно чувствовать себя особенными, они желают индивидуального отношения к себе.

Для улучшения привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань» можно рекомендовать следующие мероприятия.

- создание кадрового резерва – электронной базы данных для хранения анкет потенциальных молодых сотрудников.
- построение карьерограммы для молодых сотрудников.
- прелиминаринг - способ найма персонала среди студентов, вовлечение их в процесс производства посредством производственной практики или стажировки.

Рассмотрим более подробно эти мероприятия.

В настоящее время в ООО «Апрель Кубань» информация о потенциальных кандидатах содержится только в резюме, которое они подают на предприятие. Все резюме, поступающие на предприятие, хранятся в папках, в бумажном виде. Хранение резюме в бумажном виде имеет ряд недостатков:

- большое количество бумажной документации;

- обработка большого количества информации;
- большие временные затраты на поиск нужного кандидата;
- возможность потери резюме.

Специалист по подбору персонала принимает резюме от потенциального кандидата лично. Поиском персонала через электронные источники занимается по совместительству другой специалист по кадрам. Что также увеличивает время обработки резюме.

Резюме поступает на предприятие через такие электронные источники, как:

- официальный сайт ООО «Апрель Кубань»;
- группа Вконтакте ООО «Апрель Кубань»;
- через аптеку сети ООО «Апрель Кубань» в распечатанном виде.

Специалист по подбору персонала, после того, как принял резюме, осуществляет его обработку. Он должен определить, существует ли на данный момент свободная вакансия на должность, которую претендует кандидат. Специалист по подбору персонала либо лично обращается в подразделения с запросом (передача резюме в отделы), либо по телефону.

Создание электронной базы данных внешних кандидатов на вакансии позволит значительно ускорить закрытие вакансий и снизить затраты на подбор и отбор персонала.

Хорошая база данных – это не только большие объемы резюме с комментариями, это еще и удобство работы со всей необходимой информацией по кандидатам.

Для того чтобы создать электронную базу данных кандидатов на вакансии, необходимо рассмотреть предложения, которые имеются на рынке программного обеспечения. Рассмотрим несколько вариантов.

Программа Slobbi.

Эта база данных предоставляет несколько вариантов формирования записей о потенциальных сотрудниках:

- ручной способ. Используется для формирования электронной карточки кандидата с добавлением сопроводительных документов: фотографии, резюме, анкеты, скан-копии документов. Способ удобен, если информация заносится с бумажного носителя.
- импорт анкет кандидатов из электронной почты. При этом форма анкеты должна быть утверждена для автоматического распознавания полей анкеты.
- импорт анкет, резюме, прочих документов произвольной структуры и любого формата из почтового ящика;
- импорт анкеты при ее заполнении кандидатом на сайте предприятия.

В базе кандидатов организован быстрый поиск по любым критериям, что позволяет избежать механической рутинной работы:

- поиск по любым реквизитам карточки кандидатов (общая информация, опыт работы, образование, владение языками и др.);
- полнотекстовый поиск по вложениям (т.е. по документам, которые прикреплены к карточке кандидата).

В результате поиска по заданным критериям будет выдан список из наиболее подходящих претендентов, отобранных из всей базы кандидатов.

Программа Slobbi позволяет осуществить весь цикл поиска и подбора кандидата, начиная от заявки от руководителя подразделения о требуемом на должность кандидате и заканчивая приемом на работу. В заявке должно быть указаны все сведения о предполагаемом сотруднике: подразделение, должность, необходимые навыки и умения, возраст, пол, ожидаемая дата выхода на работу и т.д. Далее в работу включается рекрутер. Он выбирает из базы кандидатов наиболее подходящих, назначает собеседования и т.д. При этом в программе Slobbi каждый шаг оснащен уведомлениями и комментариями о дальнейших действиях. Вся история действий сохраняется, что полезно для дальнейшего анализа истории взаимодействия организации с потенциальными кандидатами, сбора статистики по деятельности рекрутеров.

Clobbi позволит сократить временные затраты на поиск и найм сотрудников, упростить ежедневные процессы по сбору и обработке данных о кандидатах, регламентировать процесс подбора кандидатов.

Стоимость данной программы составляет 3000 руб. в месяц. Стоимость сервиса Clobbi состоит из двух частей: стоимости выбранных приложений плюс стоимости одновременного доступа необходимого количества пользователей. При этом сервис может быть развернут на произвольном количестве компьютеров и мобильных устройств.

Программа на основе Microsoft Outlook.

Этапы создания электронной базы данных внешних кандидатов на вакансии на основе программы Microsoft Outlook представлены на рисунке 10.

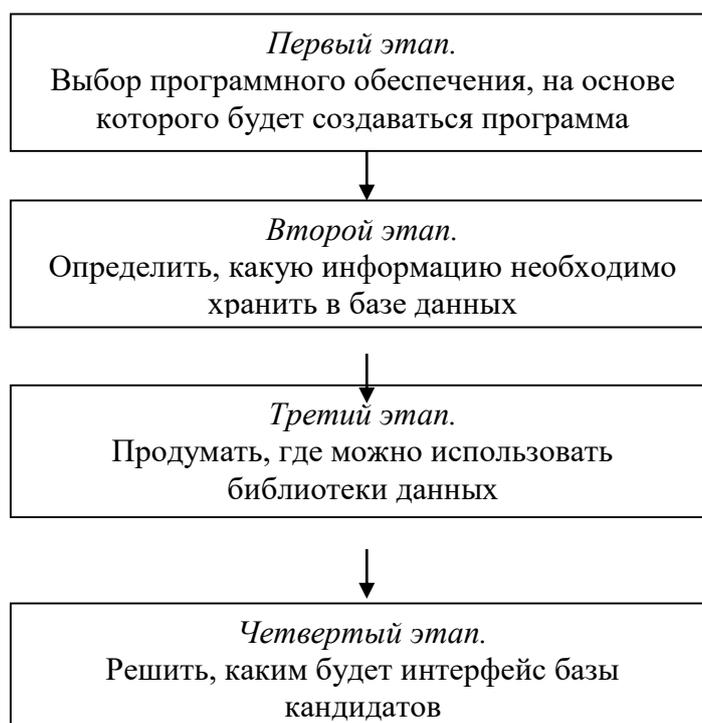


Рисунок 10 – Этапы создания электронной базы данных хранения резюме

Один из самых простых вариантов создания программы – на основе Microsoft Outlook, где уже есть поле «Контакты». Этот программный продукт есть практически у всех, кто отправляет почту через Outlook.

Лицензированная версия данной программы стоит 13200 руб. и может быть использована только на одном компьютере.

Программа на основе Microsoft Access.

Основными компонентами базы данных являются таблицы, запросы, формы, отчеты, макросы и модули. В Microsoft Access таблица – это объект, предназначенный для хранения данных в виде записей (строк) и полей (столбцов). При этом каждое поле содержит отдельную часть записи (например, фамилию, должность). Обычно каждая таблица используется для хранения сведений по одному вопросу.

Для разработки электронной базы данных была выбрана среда разработки система управления базами данных (СУБД) MS Access. Данная СУБД предназначена для разработки небольших баз данных в кратчайшие сроки и содержит в себе все необходимые для этого инструменты, имеет удобный и понятный интерфейс.

Логическая модель описывает всю базу данных как единое целое. Однако у каждой группы пользователей базы данных есть свои задачи.

Создание программного продукта начинается с создания структуры базы данных. Осуществление данного этапа разработки производится в программе Microsoft Access 2010. Каждая таблица имеет ключевое поле. Тип связи между таблицами «один-ко-многим». Схема базы данных представлена в Приложении В, на рисунке В.1.

Интерфейс базы данных внешних кандидатов на вакансии достаточно легок в использовании. При запуске программы открывается главная форма база данных «Внешние кандидаты на вакансии», представленная в Приложении Г, на рисунке Г.1.

Описание применения.

Назначение программы база данных «Внешние кандидаты на вакансии» предназначена для автоматизированной работы и хранения информации о вакансиях, соискателях.

База данных выполняет следующие функции:

- добавления записей;
- удаление записей;
- поиск записей;
- вывод отчетов на экран и печать;
- формирование запросов;
- вывод диаграмм на экран.

Выполнение программы.

Для работы с базой данных пользователь должен владеть простейшими навыками работы с базами данных, позволяющими вносить, изменять, удалять данные из таблиц и т.д., а также ориентироваться в базах данных.

Лицензированная версия данной программы стоит 13 000 руб. и может быть использована только на одном компьютере.

Сравнительная характеристика программ представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительная характеристика программ

Характеристики/ возможности	Программное обеспечение		
	Clobbi	Microsoft Outlook	Microsoft Access
Хранение резюме в электронном виде	+	+	+
Удобный интерфейс	+	+	+
Использование на нескольких компьютерах	+	-	-
Подбор кандидатов	+	+	+
Уровень автоматизации процесса	+	+	+
Цена	3000 руб в месяц на все компьютеры	13200 руб на один компьютер	13000 руб. на один компьютер

Проанализировав три программы, можно прийти к выводу, что лучше всего предприятию подходит программа Clobbi, так как включает в себя необходимый набор функций и параметров и ее можно использовать сразу на нескольких компьютерах. Несмотря на то, что данная программа дороже, чем

остальные, но она гораздо упрощает процесс создания вакансии. Это заключается в том, что специалист по труду в подразделении, в котором возникла вакансия, сможет самостоятельно размещать ее в данной программе. А специалисту по кадрам не нужно будет ходить по подразделениям в поисках вновь появившихся вакансий. В остальных программах необходимо вводить все запросы вручную специалисту по кадрам. Также Clobbi обеспечивает наиболее полный цикл работы по подбору кандидата, начиная от выявления потребности в сотруднике и заканчивая приемом на работу. Цель данной программы сокращение издержек по подбору и отбору персонала. Следовательно, данную программу целесообразно ввести в ООО «Апрель Кубань».

Второе мероприятие – построение карьерограммы для молодых сотрудников. Приведем пример построения карьеры для должности фармацевта (рисунок 11).

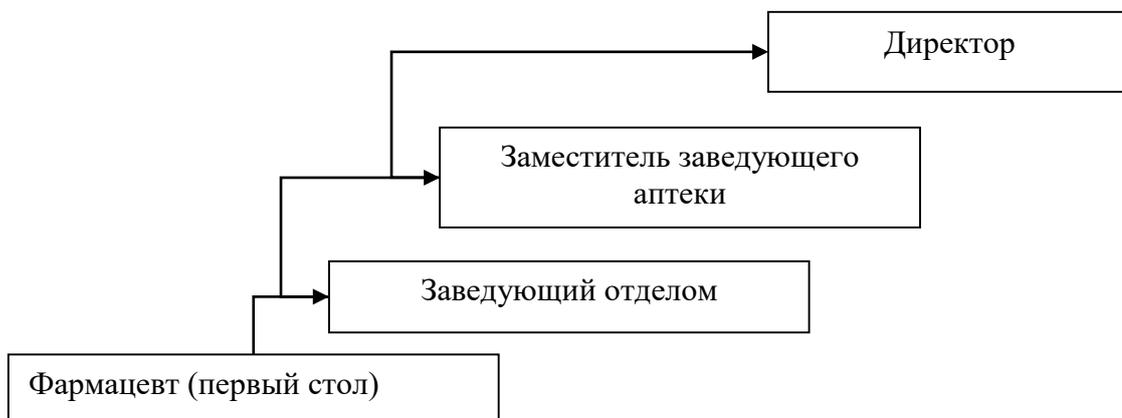


Рисунок 11 – Карьерограмма для должности фармацевта

ООО «Апрель Кубань» это сеть аптек, поэтому данная карьерограмма может быть актуальной для организации.

Первая ступень карьеры для фармацевта – так называемый «первый стол». На этой должности могут работать фармацевты, имеющие профильное образование (окончившие фармацевтический факультет медицинского

института, либо фармацевтический колледж или училище). Сертификат подтверждается раз в пять лет.

В обязанности фармацевта входит реализация лекарственных средств, работа с кассовым аппаратом, консультирование покупателей по медицинским препаратам, подбор аналогов лекарственных средств, а также прием и выкладка товаров, отслеживание лекарственных средств на складе.

Вторая ступень карьеры – заведующий отделом становится доступной, если фармацевт проработал на этой должности более года.

Заведующий отделом помимо хорошего знания фармацевтики должен обладать лидерскими качествами, организаторскими способностями, уметь решать конфликтные ситуации с клиентами.

В обязанности заведующего отделом входят контроль выкладки товаров в отделе, контроль поступления, реализации и остатка товаров, контроль работы фармацевтов и провизоров, обучение новых фармацевтов и провизоров.

Третья ступень карьеры фармацевта – заместитель заведующего аптеки. Помимо основных документов у потенциального должен быть действующий сертификат по специальности «Управление и экономика фармации». На этой должности может работать сотрудник, проработавший в должности заведующего отделом более года и хорошо проявивший свои лидерские качества.

Четвертая ступень карьеры фармацевта – должность директора. Требования к директору более высокие: приветствуется дополнительное высшее образование в сфере управления персоналом и маркетинга, опыт на руководящей должности от трех лет, либо от одного года работы в аналогичной должности в крупной аптечной сети; знание основ фармацевтического маркетинга, трудового и налогового законодательства, логистики, активная жизненная позиция и стрессоустойчивость.

В обязанности директора входит решение сложных и конфликтных ситуаций, контроль соблюдения сотрудниками аптеки стандартов работы в

аптечном бизнесе, внедрение новых технологий, контроль соблюдения корпоративной политики, контроль отчётной документации.

Третье мероприятие – прелиминаринг.

Прелиминаринг как метод привлечения сотрудника обладает рядом преимуществ:

- позволяет сократить затраты на поиск, адаптацию, трудоустройство сотрудника;
- способствует «омоложению» кадрового состава сотрудников, приобретение «лояльных» сотрудников;
- способствует частичной «разгрузки» персонала по обязанностям за счет использования труда стажирующихся студентов;
- позволяет улучшить взаимоотношения в коллективе (повышение значимости сотрудников-наставников);
- студенты лучше воспринимают достижения технологий;
- улучшает общую ситуацию с трудоустройством на рынке труда.

Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг представлен на рисунке 14.

В 2022 году всего двое студентов после прохождения практики остались работать на предприятии, что составляет 1% от общего количества. Это очень низкий показатель. Для того чтобы студенты, проходящие практику на предприятии, захотели работать в нем, то необходимо замотивировать их. А также с целью привлечения специалистов, мы предлагаем разработку мероприятий по работе с молодыми специалистами.

Как говорилось ранее, что для молодого специалиста составляется индивидуальный план его развития. Индивидуальный план развития отражается также с помощью карьерограммы. В карьерограмме больше графических элементов и визуализации.

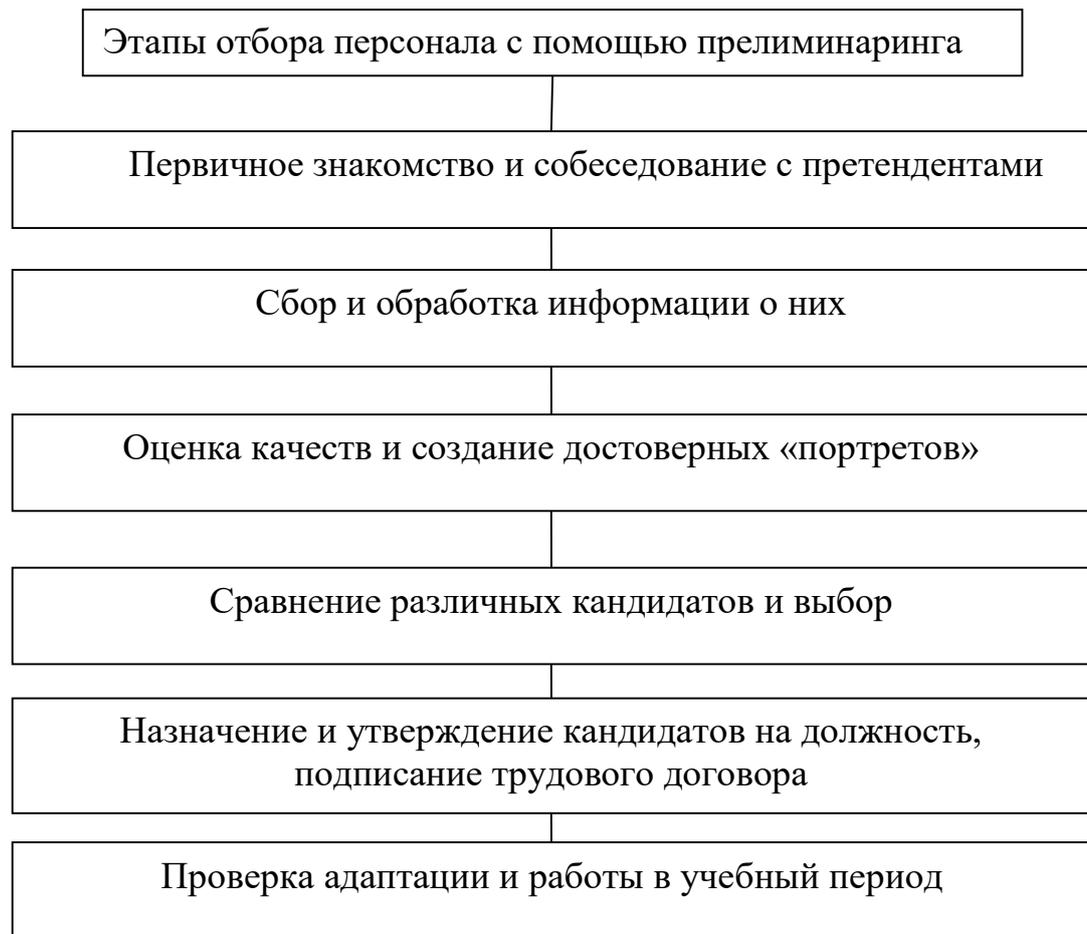


Рисунок 12 – Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг

Молодые специалисты, как правило, весьма амбициозны, им важно знать, в каком направлении возможно их развитие в конкретной организации, поэтому индивидуальный план развития молодого специалиста становится весьма актуальным рычагом управления и развития персонала. Индивидуальный план развития повышает профессиональную планку для сотрудника. Предприятию также крайне важно, что сотрудники повышали свой уровень образования, стремились к росту, т.к. высококлассные специалисты представляют основу успешности предприятия.

Мероприятия по работе с молодыми специалистами позволят привлечь новых специалистов на предприятие и повысить эффективность его работы.

Новая система работы с базой данных внешних кандидатов на вакансии представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Новая система работы с базой данных внешних кандидатов на вакансии

Введение программы Slobbi позволит отследить конкретный этап работы с кандидатом на вакансию. На каждом этапе Slobbi подскажет, какие действия необходимо предпринять, с помощью уведомлений для участников процесса (специалист по подбору и отбору персонала, инженер по труду и кадрам). Также на каждом этапе можно будет зафиксировать результат, что позволит в дальнейшем провести анализ всей истории взаимодействия с любым из кандидатов.

Slobbi позволит сократить временные затраты на подбор и отбор персонала, упростить ежедневные процессы по сбору и обработке данных о кандидатах, регламентировать процесс подбора и отбора кандидатов.

У работников отдела кадров высвободится время на прямое личное общение с потенциальным кандидатом в сотрудники, что обеспечит более высокую объективную оценку устраивающегося на вакантную должность, позволит совершить выбор наиболее подходящего специалиста.

Особенность прелиминаринг–метода состоит в том, что поиск специалистов реализуется среди студентов, т.е. людей, у которых зачастую отсутствует необходимый опыт. Человека без опыта («с нуля») легче обучать на действующем предприятии, сложнее переучивать. Студентам легче подстроиться под ритм работы, сотрудники поколения Z все «схватывают на лету». При этом для трудоустройства в ООО «Апрель Кубань» студентам приходится пройти тестирование, анкетирование и различные оценочные процедуры, с целью выявления, подходят ли они данной компании.

Работа с молодыми специалистами также поможет сотруднику быстрее адаптироваться на предприятии и построить план его индивидуального развития, повысить его мотивацию.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Экономическая эффективность предложенных мероприятий может выражаться не только в денежном эквиваленте. Правильнее сказать, мероприятия по совершенствованию привлечения и удержания персонала поколения Z могут быть социально эффективными. Это может быть выражено:

- в улучшении психологического климата в рабочем коллективе;
- «омоложение» рабочего коллектива, т.е. принятие на работу молодых специалистов.

Проведем оценку экономической эффективности введения мероприятий по совершенствованию процессов массового подбора персонала (таблица 13).

После проведения мероприятий численность принятых сотрудников увеличится на 6,49%. Количество принятых молодых специалистов увеличится на 25%. Количество молодых специалистов из других городов, которые останутся работать на предприятии после прохождения практики, увеличится на 650%.

Таблица 13 – Оценка экономической эффективности введения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z

Наименование показателя	Значение показателя		Изменение показателя	
	До введения мероприятий, чел.	После введения мероприятий, чел.	абсолютное, чел.	относительное, %
Увеличение численности персонала, в том числе:	801	853	52	6,49
число принятых молодых специалистов	68	120	52	76,47
число принятых молодых специалистов из других городов, которые остались работать на предприятии после прохождения практики	2	15	13	650

Подводя итоги можно сделать вывод, что введение электронной базы данных внешних кандидатов на вакансии позволит увеличить количество принятых сотрудников на предприятие. Применение метода прелиминаринг и проведение работы с молодыми специалистами позволит также привлечь новых молодых специалистов.

## Заключение

Людей, родивших примерно в 1995-1997 годах называют поколением Z. Поколение Z – это люди цифрового формата, они научились держать в руках гаджеты раньше, чем научились говорить. В настоящее время именно эта категория людей интересна работодателям, поэтому вопросы привлечения и удержания людей поколения Z достаточно актуальны

При работе с поколением Z необходимо правильно подойти к вопросам его мотивации, учитывать их характерные черты. Методы привлечения и удержания данной категории персонала состоят в создании наиболее динамичных условий организации процесса труда: гибкий график, четкие цели, обозначенные сроки, без тотального контроля (возможен наставник на первое время работы), оговоренные перспективы роста и т.д.

В работе рассмотрены основные подходы к оценке эффективности найма, отбора и удержания персонала поколения Z в организации. Эти оценки предполагают одновременную оценку нескольких ключевых областей организации, что в конечном итоге помогает определить общую эффективность системы управления персоналом и организации в целом. Анализируя такие переменные, как текучесть кадров, удовлетворенность работой и уровень укомплектованности штата, можно оценить успех эффективного привлечения и удержания специалистов поколения Z.

В работе проведен анализ деятельности предприятия по привлечению и удержанию персонала на примере ООО «Апрель Кубань».

Деятельность ООО «Апрель Кубань» в рассматриваемом периоде прибыльна. Наблюдается рост выручки, производительности труда, чистой прибыли. Среднегодовая заработная плата на одного работника увеличилась. В целом, рост чистой прибыли и рентабельности позволяет говорить о повышении эффективности деятельности предприятия.

Анализ показал, что в целом система привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань» недостаточна привлекательна

и требует доработки. В процессе анализа заработной платы ООО «Апрель Кубань» и проведения анкетирования сотрудников ООО «Апрель Кубань» были определены тенденции неудовлетворенности персонала сотрудников поколения Z по заработной плате, по закреплению за собой рабочего места. Данные тенденции ухудшают психологический климат среди персонала, а также ухудшает психологическое состояние каждого конкретного работника, т.к. данной категории людей важно чувствовать себя особенными, они желают индивидуального отношения к себе.

Для улучшения привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Апрель Кубань» можно рекомендовать следующие мероприятия.

- создание кадрового резерва – электронной базы данных для хранения анкет потенциальных молодых сотрудников.
- построение карьерограммы для молодых сотрудников.
- прелиминаринг - способ найма персонала среди студентов, вовлечение их в процесс производства посредством производственной практики или стажировки.

После проведения мероприятий численность принятых сотрудников увеличится на 6,49%. Количество принятых молодых специалистов увеличится на 25%. Количество молодых специалистов из других городов, которые останутся работать на предприятии после прохождения практики, увеличится на 650%.

Подводя итоги можно сделать вывод, что введение электронной базы данных внешних кандидатов на вакансии позволит увеличить количество принятых сотрудников на предприятие. Внедрение карьерограммы и применение метода прелиминаринг и проведение работы с молодыми специалистами позволит также привлечь новых молодых специалистов.

Таким образом, введение мероприятий по совершенствованию процессов привлечения и удержания персонала поколения Z будет способствовать увеличению количества и улучшению качества трудоустраивающихся на предприятие сотрудников.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с.
2. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 143 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Блинкова, О.Н. Необходимость анализа производительности труда на предприятии / О.Н. Блинкова, О.Н. Ганюта // Синергия Наук. — 2019. — № 31. — С. 222-227.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр, и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 400 с.
6. Бычков В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 237 с.
7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
8. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 249 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
10. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 388 с.

11. Залозная Г.М. Алгоритм оценки эффективности труда персонала / Г.М. Залозная // Друкеровский вестник. — 2021. — № 4 (42). — С. 181-193.
12. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с.
13. Исаева О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 168 с.
14. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 695 с.
15. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. — 64 с.
16. Константинова Д. С. Основы организации труда: учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 176 с.
17. Лукаш Ю. А. Взаимоотношения с подчинёнными и иными работниками фирмы: учебное пособие для практического применения / Ю. А. Лукаш. — Москва: Флинта, 2022. — 617 с.
18. Панфилова, А.П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.
19. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. — 402 с.
20. Сайфидинов Б.В. Некоторые особенности оценки экономической эффективности организации труда / Б.В. Сайфидинов // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 71-3. — С. 50-54.

21. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман, И. Стиллман; пер. с англ. Ю. Кондукова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.

22. Управление персоналом в социальной работе: учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.]; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 378 с.

23. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 461 с.

24. Чуланова О. Л. Технологии кадрового менеджмента: учебник / О. Л. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 492 с.

## Приложение А

### Анкета – опросник лояльности сотрудника поколения Z

<u>Стаж работы в компании:</u>		
<u>Год рождения:</u>		
Оцените по пятибалльной шкале Вашу удовлетворенность представленными ниже аспектами	Оценка От 1 балла (ужасно), до 5 баллов (отлично)	Выделите наиболее важные для Вас критерии +
Условия труда		
Коллектив		
Уровень дохода		
Руководство		
Условия для отдыха		
Возможности карьерного роста		
Опишите плюсы работы в компании		
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
Опишите, что бы Вам хотелось улучшить в работе компании		
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

Рисунок А.1 - Анкета – опросник лояльности сотрудника поколения Z

## Приложение Б

### Анкета об уровне мотивации сотрудников поколения Z

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»

Вполне удовлетворен

Скорее удовлетворен, чем нет

Не могу сказать, удовлетворен или нет

Скорее не удовлетворен

Совершенно не удовлетворен

2. Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?

Вполне удовлетворен

Скорее удовлетворен, чем нет

Не могу сказать, удовлетворен или нет

Скорее не удовлетворен

Совершенно не удовлетворен

3. Соответствие должностной инструкции выполняемой работе

Ваша должностная инструкция

Полностью соответствует выполняемой Вами работе

В основном соответствует Вашим реальным обязанностям

Не соответствует реально выполняемой Вами работе

Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

4. А как бы Вы оценили Вашу уверенность в завтрашнем дне?

Вполне уверен

Скорее уверен, чем нет

Затрудняюсь определить свою позицию

Пожалуй не уверен

Совершенно не уверен в завтрашнем дне

5. Как Вы оцениваете условия, в которых Вы работаете?

В целом отношение положительное

Отношение скорее положительное, чем отрицательное

Затрудняюсь сказать

Отношение скорее отрицательное, чем положительное

В целом отношение отрицательное

6. Удовлетворены ли Вы организацией труда?

Вполне уверен

Скорее уверен, чем нет

Затрудняюсь определить свою позицию

Пожалуй не уверен

Совершенно не уверен в завтрашнем дне

7. Осведомленность относительно критериев оценки работы  
руководителем

Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы

## Продолжение Приложения Б

Объективны и Вам известны  
Субъективны и Вам не известны  
Вам не известны

8. Осведомленность относительно перспектив развития предприятия, отдела и личных перспектив

Вам известны перспективы развития предприятия  
На год  
На месяц  
Меньше месяца  
Неизвестны

Вам известны перспективы развития вашего отдела  
На год  
На месяц  
Меньше месяца  
Неизвестны

Вам известны ваши личные перспективы  
На год  
На месяц  
Меньше месяца  
Неизвестны

9. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности?

Полностью  
Не полностью  
В отдельных случаях  
Совсем нет

10. Отметьте пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении вашего рабочего места

Количество людей в одном помещении  
Площадь рабочего места  
Дизайн и планировка рабочих мест  
Время начала и окончания рабочего дня  
Организация питания сотрудников  
Техническая оснащенность  
Другое

11. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе  
В нашем коллективе не бывает конфликтов  
Неудачное распределение должностных обязанностей  
Оплата труда

## Продолжение Приложения Б

Стиль руководства начальника

Несовместимость отдельных работников

12. Какие формы мотивации труда существуют в Вашей организации?  
(открытый вопрос)

## Приложение В

### Схема базы данных

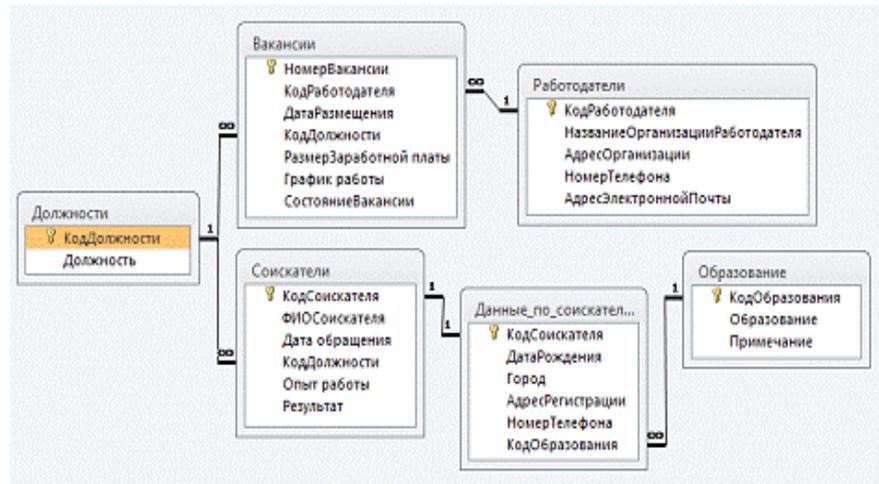


Рисунок В.1 – Схема базы данных

## Приложение Г

### Главное окно базы данных

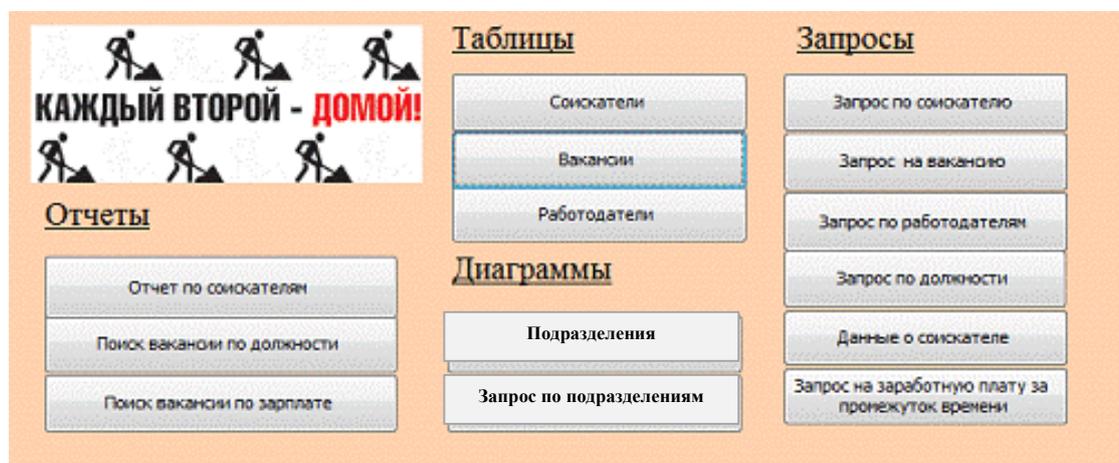


Рисунок Г.1 – Главное окно базы данных