

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 Совершенствование процесса привлечения и удержания персонала на основе  
«теории поколений» (на примере БФ АО «РКЦ «Прогресс»)

Обучающийся

А.Ч.Козлова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л.Никишина

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование процесса привлечения и удержания персонала на основе «теории поколений» (на примере БФ АО «РКЦ «Прогресс»»).

Актуальность темы исследования подтверждается тем, что представители поколения Z входят в активный трудовой возраст и являются в настоящее время привлекательным сегментом рынка труда для работодателей. Поскольку каждое поколение отличается своими особенностями, руководство организаций должно в полной мере владеть информацией, какими способами возможно привлечь и удержать представителей молодого поколения на рабочих местах.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование процесса привлечения и удержания персонала на основе «теории поколений».

Исходя из поставленной цели, были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы привлечения и удержания работников – представителей поколения Z;
- провести анализ сотрудников организации - представителей поколения Z в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс»;
- представить основные мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три раздела основного текста, заключение, список использованных источников. Объем работы – 65 страниц.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z. 7	
1.1 Особенности представителей поколения Z как работников .....	7
1.2 Методы привлечения и удержания персонала поколения Z .....	15
2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала БФ АО РКЦ «Прогресс» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика БФ АО «РКЦ «Прогресс» .....	22
2.2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала поколения Z ...	32
3 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....	45
3.1 Описание мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z .....	45
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	49
Заключение .....	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	65

## Введение

В современном мире актуальным становится выстраивание правильных взаимоотношений с молодой аудиторией, численность которой на рынке труда неуклонно растет. Проблемой является то, что специалисты по кадрам не всегда точно понимают, каким образом необходимо взаимодействовать с представителями молодого поколения: какие характеристики работодателя являются для них наиболее значимыми, что они считают привлекательным, а что может их оттолкнуть от работы в конкретной организации.

Молодые работники – представители поколения Z – являются стратегически важной категорией персонала, поскольку обладают всеми современными компетенциями и только начинают свой профессиональный путь. Грамотная и систематическая работа с работниками – представителями поколения Z – позволяет привлечь и удержать их на рабочем месте.

Тема исследования специфики работы с представителями поколения Z на рынке труда является актуальной, поскольку повышение конкурентоспособности работодателя, разработка новых способов привлечения и закрепления работников в организации является крайне важным в современных условиях высокой конкуренции. В настоящее время залогом успешной деятельности компании, как работодателя, является наиболее полное удовлетворение потребностей своих работников. Поколение Z становится стратегически важной группой работников, поэтому важно сфокусировать исследование именно на данной группе.

Целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование процесса привлечения и удержания персонала на основе «теории поколений».

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

– рассмотреть теоретические основы привлечения и удержания работников – представителей поколения Z;

– провести анализ сотрудников организации - представителей поколения Z в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс»;

– представить основные мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z.

Объект исследования в выпускной квалификационной работе – БФ АО «РКЦ «Прогресс».

Предмет исследования – особенности персонала поколения Z и процессы их привлечения и удержания в организации.

Методологической и теоретической основой исследования в данной работе являются труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам привлечения и удержания молодых специалистов на рынке труда.

Информационную базу исследования в выпускной квалификационной работе составляют нормативно-правовые акты, периодические экономические издания, материалы сети Интернет.

В работе используются следующие методы исследования: метод анализа научно-методической литературы, сравнительный анализ, классификационный анализ, применяются приемы обобщения.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные в работе рекомендации и полученные выводы могут быть полезными для организаций, в которых работают представители поколения Z. На основе данной работы можно понять, каким образом выстраивать коммуникацию с поколением Z, чтобы привлекать их к работе в организации и формировать их лояльность.

Выпускная квалификационная работы состоит из введения, трех разделов основного текста, заключения, списка использованных источников.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты привлечения и удержания персонала из поколения Z. Дана краткая характеристика теории поколений, перечислены особенности личности представителей поколения Z и особенности их профессиональной деятельности как работников. Описаны

основные методы для привлечения и удержания персонала данной возрастной категории в организации.

Во втором разделе дается характеристика организации БФ АО «РКЦ «Прогресс». Дается оценка кадровой политики и трудовых ресурсов организации, проведен анализ сотрудников организации – представителей поколения Z.

В третьем разделе представлены рекомендации по привлечению и удержанию персонала поколения Z, дается оценка их социально-экономической эффективности.

# 1 Теоретические аспекты привлечения и удержания персонала поколения Z

## 1.1 Особенности представителей поколения Z как работников

При определении целевой аудитории одним из ключевых критериев является возраст. Год рождения человека показывает его принадлежность к определенному поколению, которое характеризуется определенными поведенческими особенностями [32].

Теория поколения была разработана в 1991 г. Н. Хоувом и У. Штраусом. Было выделено в рамках данной теории несколько поколений (рисунок 1).

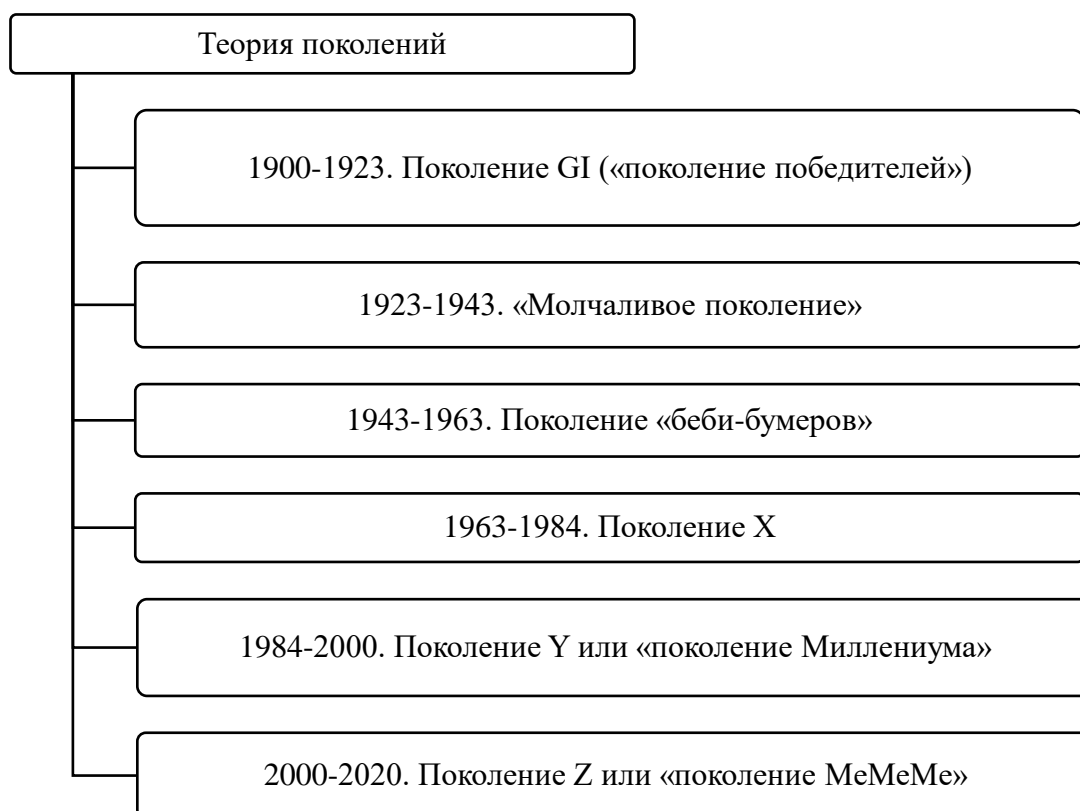


Рисунок 1 – Теория поколений [8]

В рамках данной классификации градация между поколениями не является четкой, люди, рожденные на стыке дат, называются «эхом

поколения». Согласно данной теории поколений, цикл повторяется каждые 80 лет и включает четыре типа [4].

В настоящее время актуальным для рынка является поколение Z, самому старшему представителю которого в 2023 г. исполнилось 26 лет, а младшему 11 лет. Это новое поколение потребителей товаров и услуг, потенциальных работников на рынке труда. Поэтому важным является рассмотреть их особенности и предпочтения.

Яркой чертой представителей поколения Z является интровертированный индивидуализм, который выражается в частичной десоциализации как способе отгораживаться от проблем реальности [9].

Для поколения Z интернет является естественным продолжением их жизнедеятельности, они не ощущают заметную разницу между реальным и виртуальным миром. Представители поколения Z зачастую выбирают виртуальное пространство для общения, поскольку оно для них является более безопасным. Но при этом от виртуального взаимодействия они испытывают большой стресс, нежели, например, поколение миллениалов, поэтому отдыхают от виртуальных сетей в физических магазинах, где готовы тратить время на выбор товаров и услуг [6].

Представители поколения Z в социальных сетях демонстрируют такие качества, как социальная непринужденность, напускной цинизм, «крутость». При этом в реальности они достаточно ранимы и пугливы (рисунок 2).

Поколение Z обеспокоено состоянием окружающей среды и собственным здоровьем. Большая часть представителей данного поколения предпочитает использовать экологически чистые продукты, но только 38% из них готовы заплатить за такие продукты большую цену, чем за обычные [13].

Поколение Z требовательно к качеству обслуживания, как в офлайн, так и онлайн-магазинах. Примерно треть представителей поколения Z отказались от покупки в связи с некачественным обслуживанием.



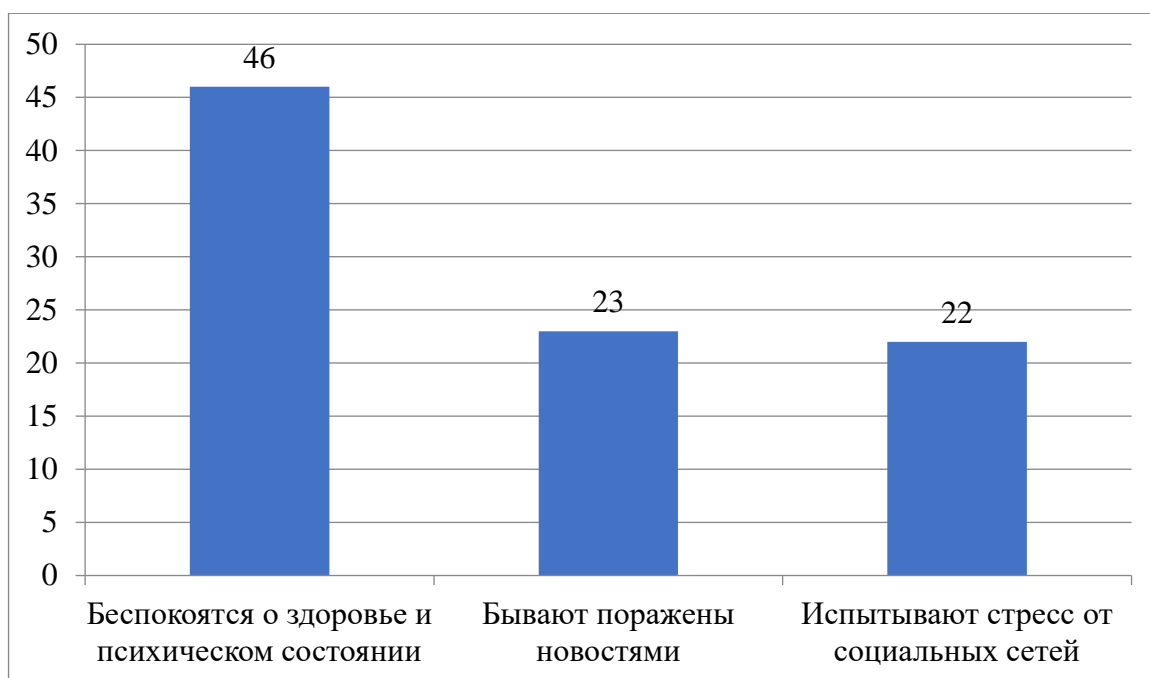


Рисунок 2 – Страх и беспокойства поколения Z, % [16]

Представителям поколения Z сложно сосредоточиться на одном объекте в течение длительного времени, им проще воспринимать короткий контент, над которым не нужно сильно задумываться. Они могут одновременно решать несколько задач – слушать музыку, решать задачи, редактировать фото, но при этом обладают рассеянностью и дефицитом внимания [16].

Представители поколения Z готовы платить за контент и продукт, который им нравится. Но это должен быть именно продукт, близкий им по духу, который их воодушевляет. Кроме того, качественным для них является то, что они не могут найти ни в каком другом месте, а только у конкретного продавца.

Представители поколения Z любят нишевые продукты. Если вдруг такие продукты становятся популярными, представители данного поколения теряют к ним интерес.

Таким образом, можно выделить следующие ключевые особенности представителей поколения Z (рисунок 3).

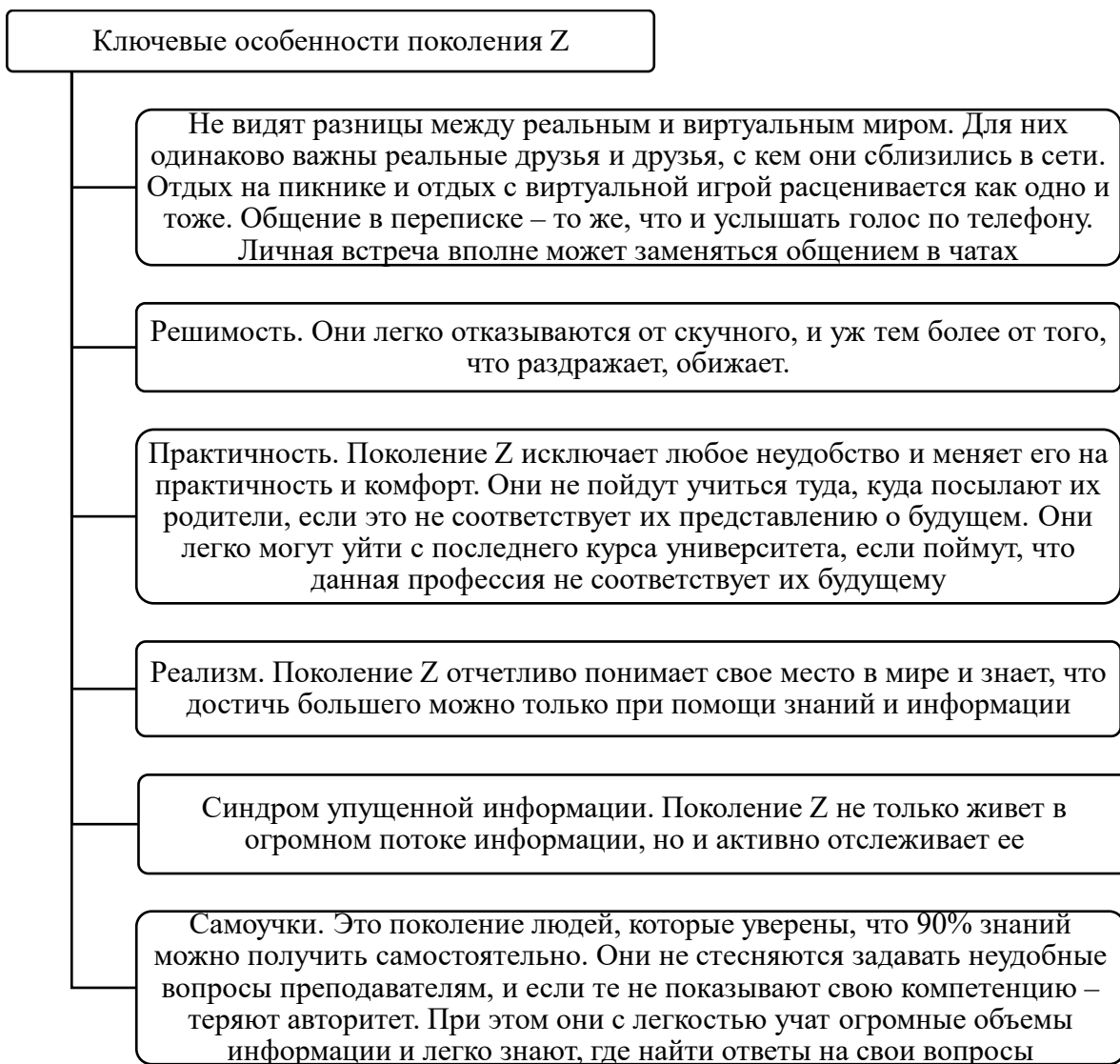


Рисунок 3 – Ключевые особенности представителей поколения Z

Представители поколения Z выбирают работу не только для того, чтобы зарабатывать. Они не хотят работать и жаловаться на нехватку времени на жизнь. Представители поколения Z ищут такую работу, где можно совместить хороший доход, самореализацию и постоянное развитие.

Основные профессии, которые выбирают представители поколения Z, – это интеллектуальные и творческие. К интеллектуальным относятся: практикующие ученые в различных сферах; программисты; экологи; врачи; журналисты; маркетинг и продажи. К творческим относятся: танцоры; актеры;

художники; музыканты; веб-дизайнеры. Рабочие профессии мало привлекают представителей поколения Z [22].

Понятие «молодой специалист» указано в статье 2 Федерального закона от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» – «молодой специалист – гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно (за исключением случаев, предусмотренных частью 3 статьи 6 настоящего Федерального закона), завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией» [25].

В Трудовом кодексе статус молодого специалиста не определяется. Только в ст. 70 Трудового кодекса работодателю запрещается устанавливать при приеме на работу испытательные сроки для граждан, окончивших средние профессиональные и высшие учебные заведения менее года назад [34]. Иных льгот молодой специалист по Трудовому кодексу РФ не имеет.

К молодым специалистам относятся представители поколений Y и Z.

Группа людей, которых можно отнести к категории «молодой специалист» достаточно разнородна по возрасту, уровню образования, жизненным установкам. Тем не менее можно выделить ряд их особенностей, представленных на рисунке 4.

Выпускники вузов составляют значительную часть трудоспособного населения страны, при этом большинство выпускников сталкивается с проблемами трудоустройства на свою первую работу. Высшее образование призвано обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства [23].

В трудовой сфере основной целью социальной поддержки молодежи является содействие занятости, помощь в выборе профессии и получении профессионального образования. Выпускники учебных заведений зачастую сталкиваются с проблемами трудоустройства, безработицей, уходом из

профессии в другую сферу деятельности, там, где удалось найти подходящую работу.

Работодатели, как правило, недоверчиво и скептически воспринимают молодых специалистов, не имеющих опыта работы. Причинами такого положения является то, что по мнению большей части работодателей молодые специалисты – выпускники вузов – не умеют выполнять типовые задачи и зачастую имеют низкое качество профессиональной подготовки [38].

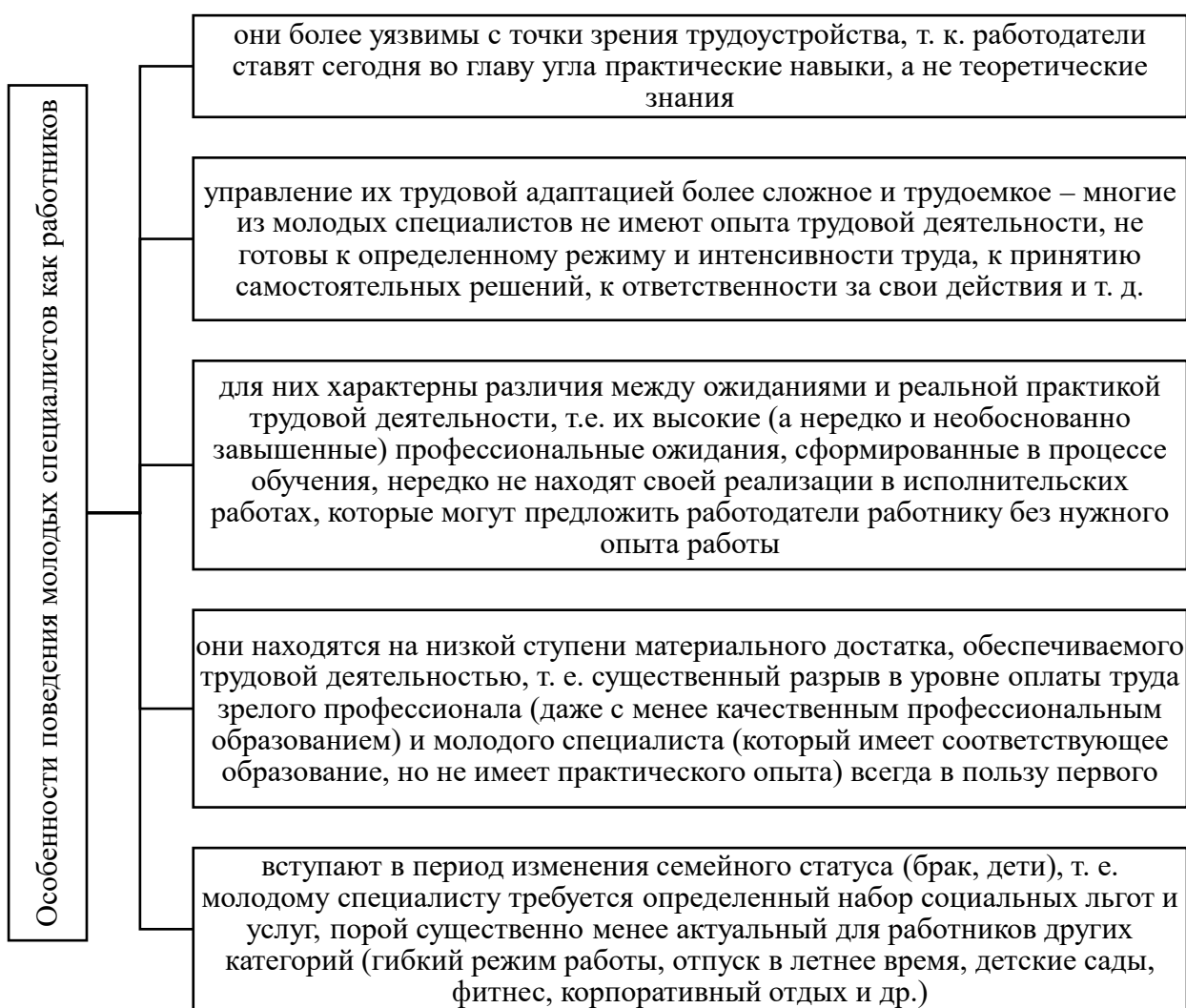


Рисунок 4 – Особенности поведения молодых специалистов как работников

Работодатели при найме сотрудников, в большей степени обращают внимание на «гибкие» навыки, то есть умение взаимодействовать с людьми, стрессоустойчивость и т.д., затем уже обращаются внимание на профессиональные навыки соискателей [37]. Как показывают опросы специалистов рынка труда, диплом стоит далеко не на первом месте среди факторов, влияющих на выбор того или иного сотрудника [21].

Причины, по которым выпускники вузов могут проигрывать специалистам со стажем, представлены на рисунке 5.

Поэтому актуальным является вопрос адаптации и закрепления молодых специалистов в организации.

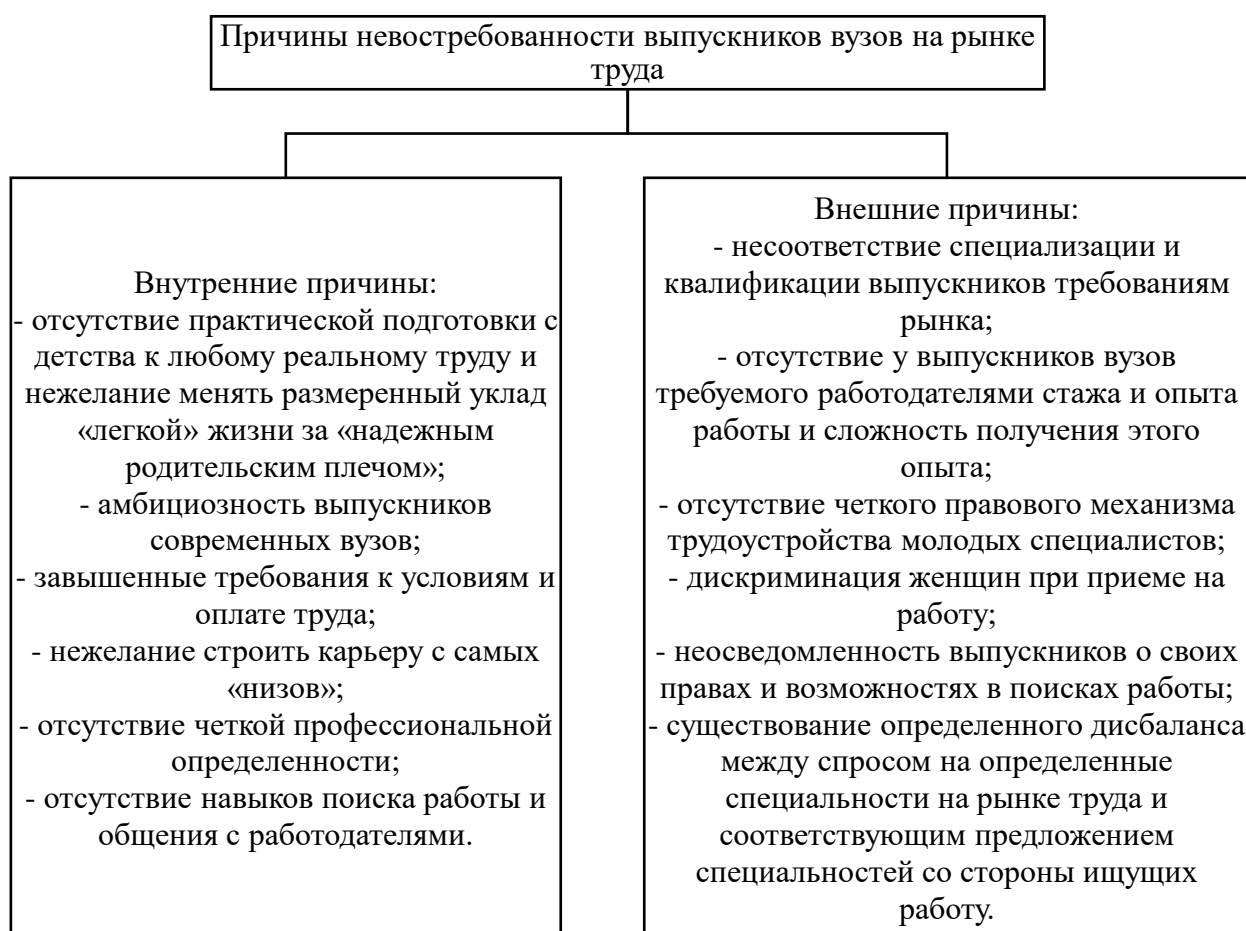


Рисунок 5 – Причины безработицы среди выпускников вузов [29, 35]

Между представителями поколений Y и Z можно наблюдать заметные различия, которые необходимо учитывать при формировании кадровой политики организации, направленной на закрепление молодых специалистов в организации.

Для представителей поколения Y важны коммуникации, сотрудничество, они не любят сидеть на месте, поэтому готовы постоянно обучаться и переобучаться [40]. Представители поколения Z, напротив, менее коммуникабельны, поскольку привыкли общаться в сети, более ориентированы на себя и собственный мир, отлично разбираются в сети Интернет, легко воспринимают любые формы дистанционного обучения [30].

Среди ценностей в сфере работы для представителей поколения Y на первом месте стоит оплата труда, затем возможности самореализации и карьерного роста. Также важны для них и условия труда, социальные гарантии [39].

Трудовые ценности представителей поколения Z отражены на рисунке 6.

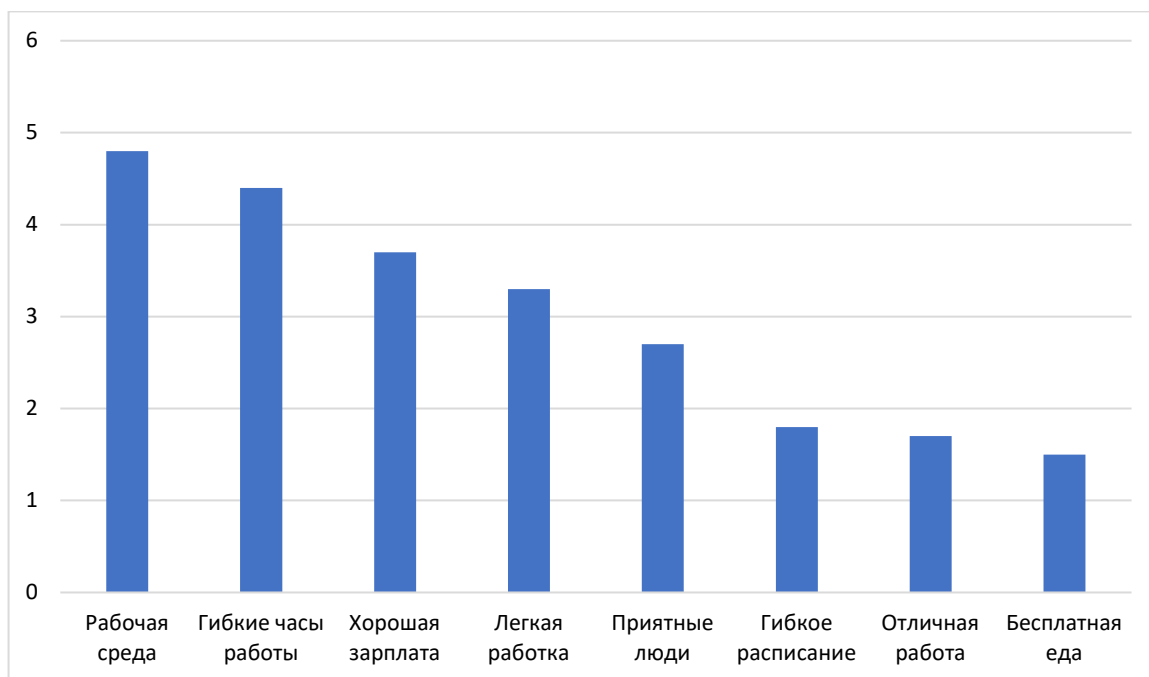


Рисунок 6 – Трудовые ценности представителей поколения Z [19]

То есть, для данной возрастной группы работников, в первую очередь, важны хорошая рабочая среда, гибкие условия труда, хорошая оплата труда.

Кроме того, представители поколения Z предпочитают интересную работу скучной и монотонной [14].

Таким образом, в настоящее время поколение Z начинает играть все более активную роль на рынке. Согласно теории поколений, представители поколения Z являются более рациональными, чем представители предыдущих поколений, при выборе товаров и услуг, профессии. Они осознанно относятся к потреблению, для них важными факторами выступают цена, качество, функциональность, комфорт и рациональность. Исходя из информации о трудовых ценностях и особенностях молодых специалистов, можно формировать их лояльность к данной организации.

## **1.2 Методы привлечения и удержания персонала поколения Z**

Вопросы качества кадрового обеспечения волнуют любую организацию, поскольку от профессионализма и личных качеств ее сотрудников напрямую зависит эффективность работы в любой сфере деятельности, как производство и реализация продукции, так и предоставление услуг, управление и др.

Актуальным вопросом становится привлечение молодых специалистов, в том числе представителей поколения Z, поскольку по оценкам экспертов, к 2026 году количество сотрудников снизится в среднем на 3 млн. человек [20]. Причиной этого является спад рождаемости в 1990-ые годы, так называемая «демографическая яма». Это может привести к тому, что уже компании будут бороться за кандидатов, а не наоборот.

Чтобы привлекать специалистов из поколения Z, в первую очередь, необходимо понимать их особенности и отличия от работников предыдущих поколений. Данные сотрудники не желают работать по четко установленному графику и находиться в офисе положенные 8 часов.

Критерии, которым отдают предпочтение сотрудники – представители поколения Z, отражены на рисунке 7.

Чаще всего поколения Z выбирают технологическую сферу для работы, их привлекают информационные технологии, на втором и третьем местах находятся финансы, деловые услуги и розничная торговля [24].

Представители поколения Z хотели бы работать в крупных международных компаниях, предлагающих свои услуги в сфере информационных технологий и компьютерной техники.



Рисунок 7 – Критерии выбора работы представителями поколения Z [30, 36, 40]

Привлечение на работу представителей поколения Z должно происходить с использованием современных информационных технологий.



Приветствуется, если процессы найма и рекрутинга происходят с использованием искусственного интеллекта, автоматизированная система учета соискателей является мобильно-оптимизированной [33]. Организации важно освещать в сети Интернет свои новые разработки, участие в благотворительных проектах, активно пользоваться видео и показывать разные сферы своей деятельности.

Работодатели могут использовать яркую, интересную рекламу в социальных сетях и мессенджерах для привлечения представителей поколения Z, поскольку данное поколение много времени проводит в сети Интернет.

Важным этапом для удержания и закрепления молодого специалиста в организации является его адаптация. Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику [17].

Процесс адаптации персонала всегда характеризуется определенными временными рамками, показывающими его успешность либо неуспешность. Специалист, который длительное время находится в стадии адаптации, не может наладить взаимоотношения с коллегами, испытывает трудности в осуществлении рабочих процессов, не включен в деятельность организации [3].

Новый сотрудник в организации, особенно при отсутствии опыта работы, полон сомнений и страхов, которые сдерживают его и часто становятся причиной ухода с работы [7]. Основные сомнения и страхи, с которыми сталкивается молодой сотрудник, это страх потерять место в организации, не справиться с трудовыми обязанностями, не найти общий язык с коллективом и руководством, показаться некомпетентным.

Адаптация персонала может классифицироваться по различным признакам, в зависимости от сферы влияния и от опыта сотрудников. Также для лучшей адаптации новых сотрудников в коллективе используют различные методы. Отлаженная система адаптации персонала в организации

сокращает ее издержки, повышает лояльность сотрудников, сокращает текучесть кадров, укрепляет коллектив [5].

Эффективное управление процессом адаптации персонала зависит от ряда условий. Необходимо, чтобы в организации существовало подразделение, занимающееся данными вопросами, сотрудники, которые могут выступать в качестве наставников.

После того, как новичок проходит собеседование и начинает работать в качестве стажера, к нему прикрепляют наставника, в роли которого выступает обычно опытный работник (начальник отдела, эксперт), проводящий с ним основные адаптационные мероприятия [10].

Последовательность этапов адаптации персонала, в зависимости от видов адаптации, включает в себя следующие этапы (рисунок 8).

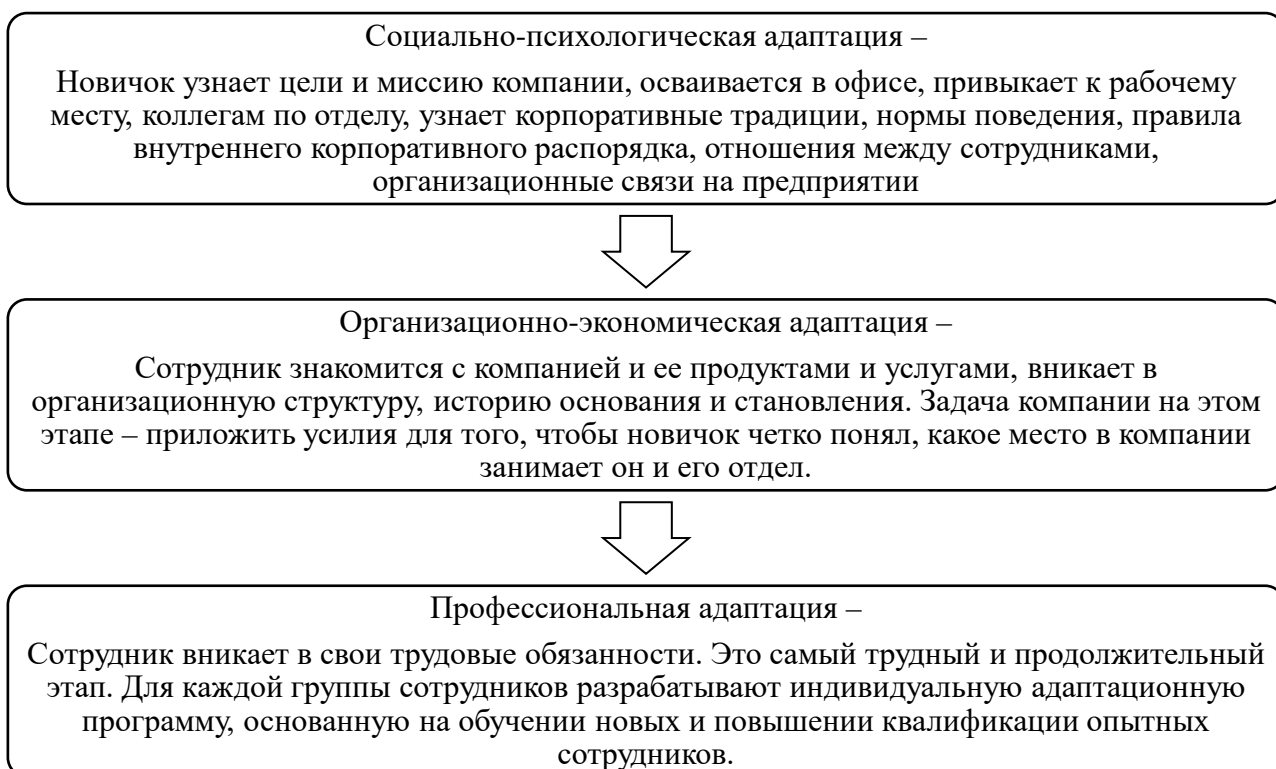


Рисунок 8 – Этапы адаптации персонала в зависимости от ее видов [15]

Для сотрудников всех уровней необходимо разрабатывать адаптационные планы, состоящие из продуманных мероприятий, позволяющих новичкам, быстро и легко проходить все вышеперечисленные этапы [11].

Содержание адаптационного плана представлено на рисунке 9.

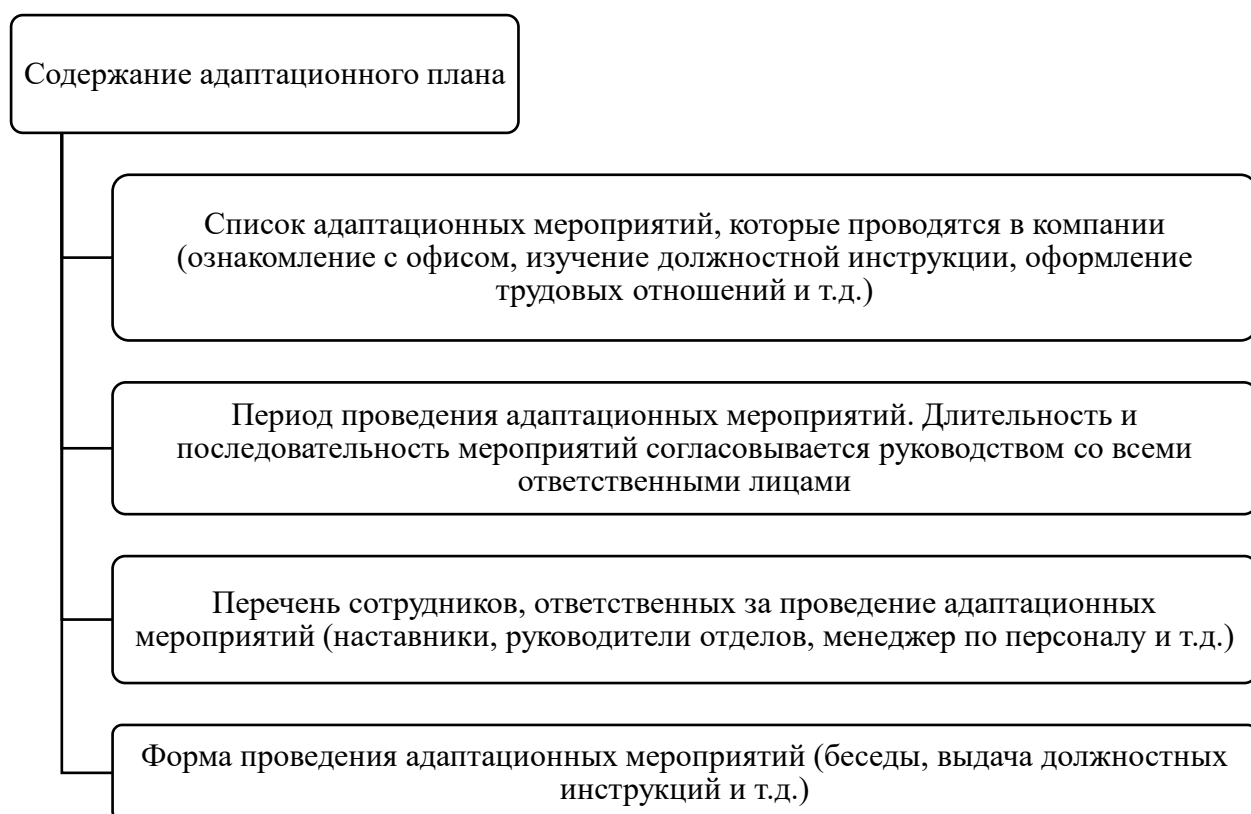


Рисунок 9 – Содержание адаптационного плана [1]

Программы адаптации персонала могут длиться от 3 до 6 месяцев [18]. Поддерживать и обучать новых сотрудников необходимо до тех пор, пока они полностью не освоятся на рабочем месте [2].

Чтобы управление процессом адаптации персонала было эффективным, необходимо проработать три организационных элемента:

- закрепить функцию управления адаптацией персонала в структуре организации;

- продумать этапы управления адаптации персонала;
- обеспечить информационную поддержку адаптации персонала.

Как правило, адаптационный период в организации занимает у молодого специалиста несколько лет работы. Приходя в организацию, молодой специалист имеет теоретическую базу, но пока не обладает практическими навыками работы [26]. Поэтому в последующие годы работы он совершенствует свою профессиональную деятельность и укрепляется в позиции специалиста. Успешно пройдя период адаптации, специалист приобретает авторитет в глазах всего коллектива, руководства, клиентов, тем самым повышая свою значимость.

Для поколения Z важным преимуществом при выборе работы является наличие бонусов. По результатам опросов, более 60% соискателей из поколения Z изучают предоставляемые работодателем бонусы, прежде чем согласиться на работу в организации [28].

Работники из поколения Z стараются избегать бюрократических процессов и готовы выполнять работу, которая приносит ценность. Согласно опросам компании EY, представители данной возрастной группы хотели бы, чтобы их работа улучшала жизнь будущих поколений [31]. Их положительной стороной является нестандартное мышление, предложение новых эффективных решений, которые могут повысить результативность работы компании.

Для молодых работников важно обучение, предлагаемое организацией и возможности продвигаться по карьерной лестнице. В настоящее время организации стали больше, чем ранее, ориентироваться на насущные потребности при выборе темы обучения персонала. На второй план отходят общие командообразующие тренинги, компания предпочитает обучать сотрудников тому, что будет способствовать решению ее текущих и стратегических задач. Как правило, руководитель организации желает вникнуть в сущность обучения, участвует в разработке программы развития

персонала таким образом, чтобы она учитывала конкретные проблемы организации и пути их решения.

В развитии персонала организации делается упор на развитие SOFT SKILLS сотрудника для повышения его успешности на рабочем месте. В современных компаниях при отборе сотрудников все чаще обращают внимание на развитие у него SOFT SKILLS, поскольку развивать их сложнее и дольше.

Тенденцией в развитии персонала является рост интереса к игровому формату проведения мероприятий по обучению персонала. Такая тенденция связана, в первую очередь, с двумя факторами. С одной стороны, в настоящее время большинство работников организаций посещали какие-либо обучения, им хочется разнообразия, их сложно удивить чем-то новым. С другой стороны, увеличивается среди потенциальных работников доля молодого поколения, которые отличаются потребностью в новых эмоциях и нестандартном опыте.

Важную роль в тренингах приобретает эмоциональная составляющая тренинга, поэтому часто приглашаются как тренеры, так и актеры. В формат обучения персонала начинают включать бизнес-симуляции, формат деловых игр и прочие активности. Тем самым повышается эффективность обучения за счет углубленной практической направленности [12].

Таким образом, специальные методы привлечения и удержания представителей поколения Z, которые учитывают их особенности и ключевые характеристики, позволяют сохранять их высокую мотивацию на работу в конкретной организации. То, как быстро молодые работники адаптируются на новом месте работы, зависит не только от их уровня мотивации и профессиональных и личных качеств, но и от уровня кадровой работы в организации. Адаптация молодых специалистов является важным процессом в любой организации, которому важно уделять пристальное внимание. Отлаженная система привлечения и удержания молодых работников в организации сокращает ее издержки, повышает лояльность сотрудников, сокращает текучесть кадров, укрепляет коллектив.

## **2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала БФ АО РКЦ «Прогресс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика БФ АО «РКЦ «Прогресс»**

БФ АО «РКЦ «Прогресс» занимает лидирующие позиции в сфере разработки, производства и эксплуатации ракет-носителей среднего класса как среди российских, так и среди зарубежных предприятий.

История предприятия начинается в 1894 году, когда московский завод «Дукс» выпустил первые велосипеды. Затем он сменил профиль деятельности и занялся производством самолетов и дирижаблей, став к 1917 году крупнейшим авиастроительным предприятием страны [27].

В годы СССР завод «Дукс» был переименован в Государственный авиационный завод №1, который успешно производил множество образцов авиационной техники.

В 1958 году завод начал производство межконтинентальных баллистических ракет. В 1960-ые годы начались разработка и производство космических аппаратов. На базе ракеты Р-7 были разработаны ракеты-носители «Восток», «Восход» и «Союз», которые в настоящее время являются базовыми в российской системе средств выведения.

БФ АО «РКЦ «Прогресс» является единственным в мире предприятием, которое осуществляет запуски ракет с четырех космодромов. К настоящему моменту предприятием осуществлено более 1880 запусков ракет-носителей и выведено на орбиту примерно 1000 космических аппаратов собственного производства.

БФ АО «РКЦ «Прогресс» зарегистрировано 1 июля 2014 года по юридическому адресу: 443009, Самарская область, г. Самара, ул. Земеца, д. 18.

Организационно-правовой статус предприятия – непубличное акционерное общество.

Форма собственности – собственность госкорпораций.

Руководитель организации – генеральный директор Баранов Дмитрий Александрович.

Организации присвоены ИНН 6312139922, ОГРН 1146312005344.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является: 72.19 – научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

Численность персонала – 17703 человек.

БФ АО «РКЦ «Прогресс» – ведущее российское предприятие и один из лидеров мировой космической отрасли по разработке, производству и эксплуатации ракет-носителей среднего класса. Ракеты-носители, созданные на предприятии, используются для запуска пилотируемых и транспортных кораблей на Международную космическую станцию, а также запусков зарубежных полезных нагрузок. Благодаря высокому уровню надежности самарские ракеты-носители получили признание на мировом уровне.

Организационная структура БФ АО «РКЦ «Прогресс» представлена на рисунке 10. Структура организации является линейно-функциональной.

Во главе предприятия стоит генеральный директор, который является единоличным исполнительным органом. Генеральный директор осуществляет общее руководство, принимает стратегические управленческие решения, контролирует движение денежных средств, деятельность подразделений организации.

Генеральному директору непосредственно подчиняются исполнительный директор и начальники отделов, выделенных по функциональному признаку в организации.

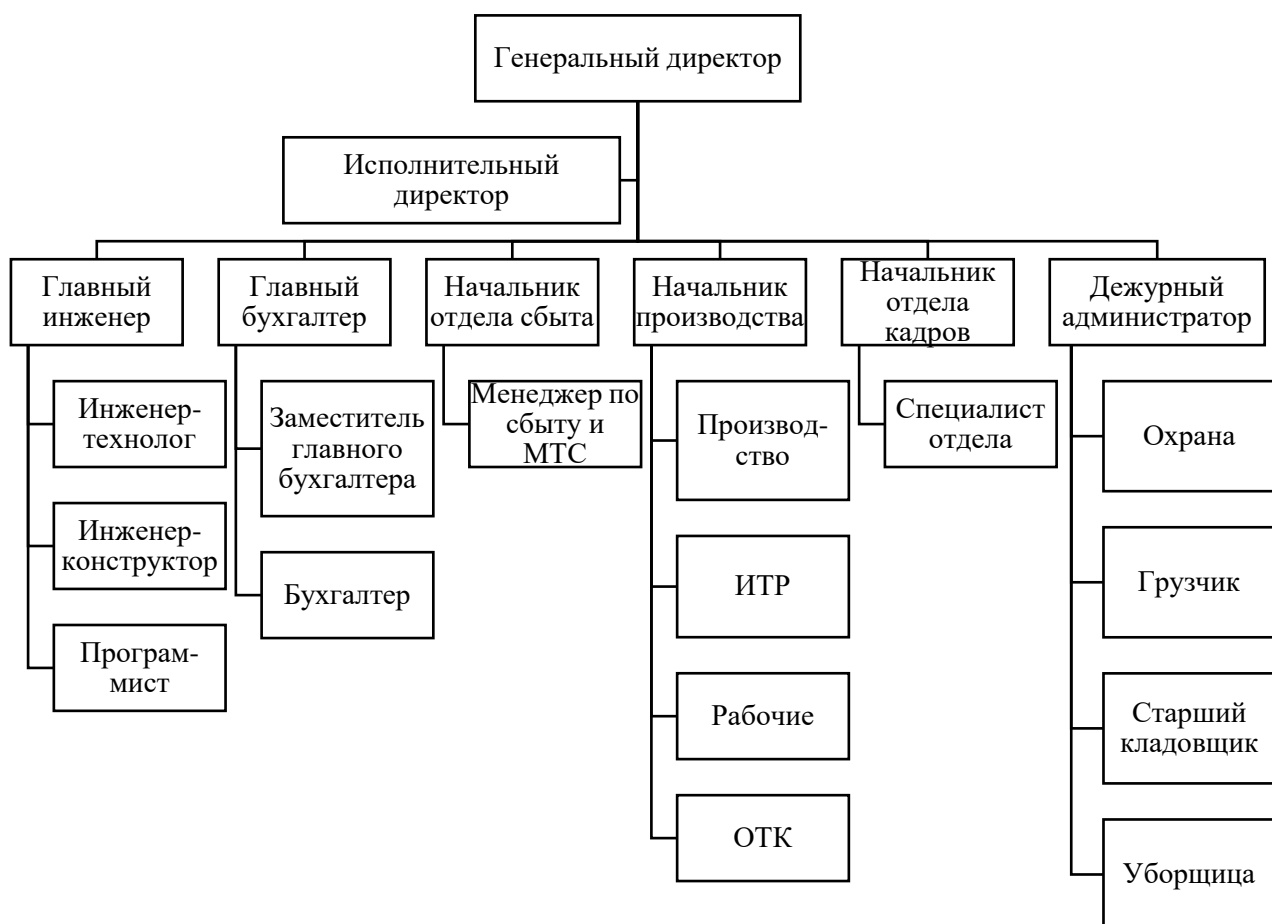


Рисунок 10 – Организационная структура компании БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Такая организационная структура обеспечивает эффективное взаимодействие отделов предприятия и позволяет работникам быстро выполнять указания руководства, а руководству осуществлять контроль.

Каждое функциональное подразделение организации имеет руководителя и исполнительных работников. Таким образом, распределяется ответственность и контролируется выполнение всех указаний руководства.

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2019-2021 годы.



Таблица 1 – Организационно-экономические показатели деятельности БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	Единицы измерения	Абсолютная величина			Изменения	
		2020г.	2021г.	2022г.	тыс. руб.	%%
1 Выручка	тыс. руб.	34579400	28465100	40276700	5697300	16,5
2 Себестоимость продаж	тыс. руб.	31980600	27069000	37139800	5159200	16,1
3 Валовая прибыль	тыс. руб.	2598800	1396100	3136900	538100	20,7
4 Коммерческие расходы	тыс. руб.	74702	68957	88616	13914	18,6
5 Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2524130	1327120	3048280	524150	20,8
6 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	20905500	21342700	16854100	-4051400	-19,4
7 Фондоотдача	руб./руб.	1,65	1,33	2,39	0,74	44,5
8 Фонд оплаты труда	тыс. руб.	695868	723350	801945,9	106077,9	15,2
9 Среднесписочная численность работников	чел.	16890	17020	17703	813	4,8
10 Производительность труда	тыс. руб./чел	2047,3	1672,5	2275,1	227,8	11,1
11 Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	41,2	42,5	45,3	4,1	10,0
12 Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	70081300	80831200	94439100	24357800	34,8
13 Оборачиваемость оборотных средств	раз	0,49	0,35	0,43	-0,07	-13,6
14 Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	1267450	1601730	750486	-516964	-40,8
15 Рентабельность продаж	%	7,3	4,7	7,6	0,3	3,7
16 Рентабельность производства	%	7,9	4,9	8,2	0,3	4,0
17 Затраты на рубль выручки	руб.	0,93	0,95	0,92	-0,003	-0,3

За 2020-2022 годы у предприятия почти по всем представленным показателям отмечено улучшение и прирост.

Выручка БФ АО «РКЦ «Прогресс» выросла за рассматриваемый период на 16,5%. Вместо 34579,4 млн. рублей в 2022 году она составила 40276,7 млн. рублей (рисунок 11). То есть, предприятие активно развивает свою деятельность, расширяет масштабы.

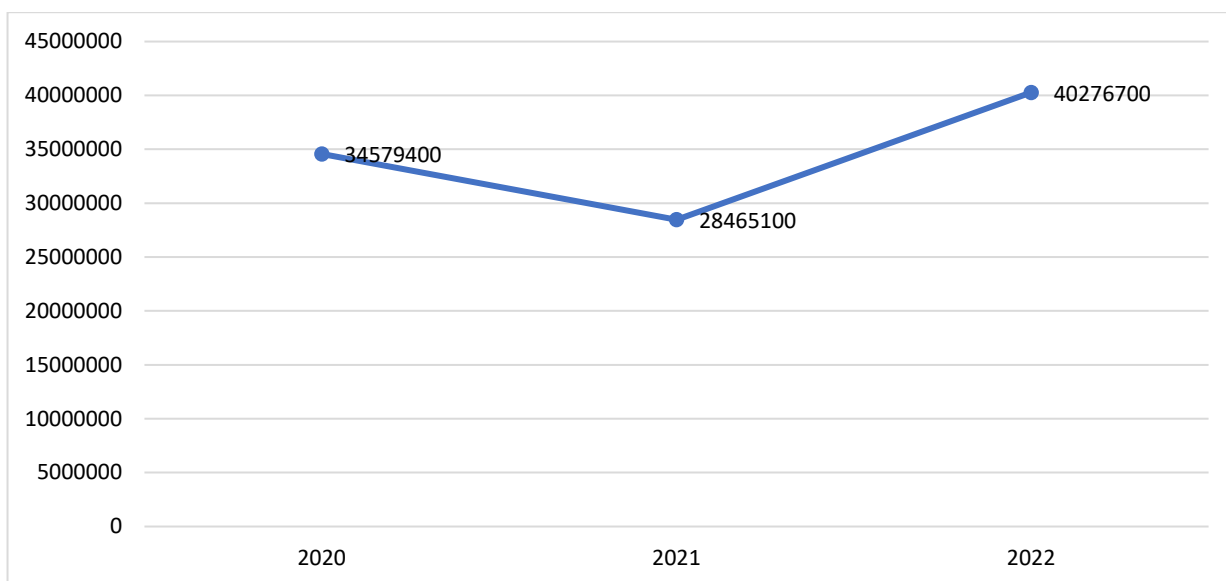


Рисунок 11 – Выручка БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Примерно в том же объеме выросла и себестоимость (на 16,1%). В 2022 году себестоимость составил 37139,8 млн. рублей. Прирост коммерческих расходов составил 18,6%, в стоимостном выражении на коммерческие расходы приходилось в 2022 году 88616 тыс. рублей (рисунок 12).



Рисунок 12 – Себестоимость продаж и коммерческие расходы БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

За 2020-2022 гг. в качестве финансового результата предприятие БФ АО «РКЦ «Прогресс» имело прибыль. Валовая прибыль выросла на 20,7%, прибыль от продаж выросла на 20,8%. При этом чистая прибыль сократилась за 2020-2022 гг. на 40,8%. В 2022 году чистая прибыль предприятия составила 750486 тыс. рублей. При этом в 2021 году наблюдалось повышение чистой прибыли с 1267450 тыс. рублей до 1601730 тыс. рублей, затем наблюдается снижение (рисунок 13).

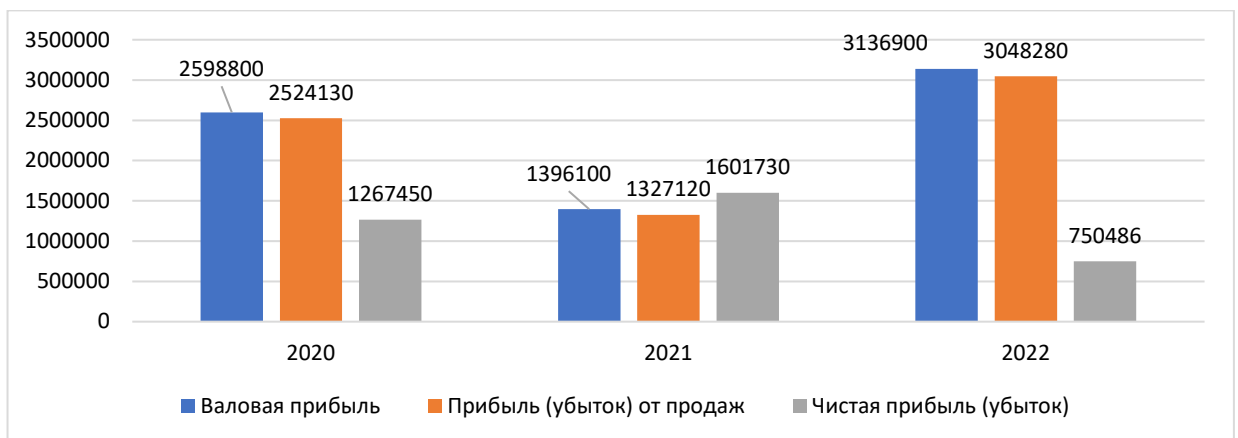


Рисунок 13 – Прибыль БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Стоимость основных производственных фондов за 2020-2022 годы снизилась на 19,4%, что свидетельствует о небольшом сокращении производственных мощностей предприятия (рисунок 14).

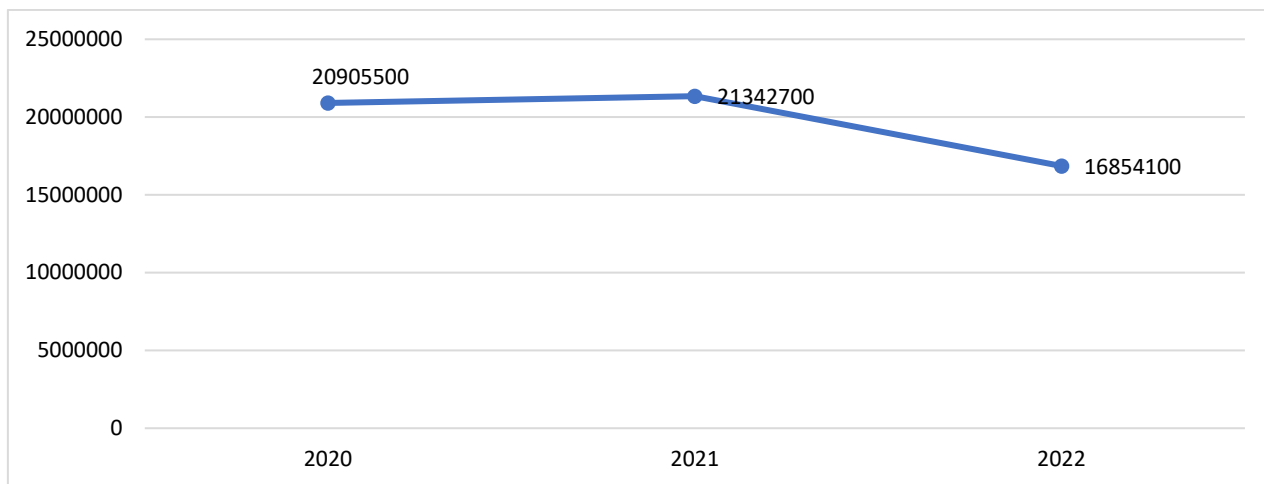


Рисунок 14 – Основные производственные фонды БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

При этом фондоотдача выросла на 44,5%, так как выросла выручка предприятия (рисунок 15). То есть, несмотря на сокращение производственных мощностей, отдача от них выросла.

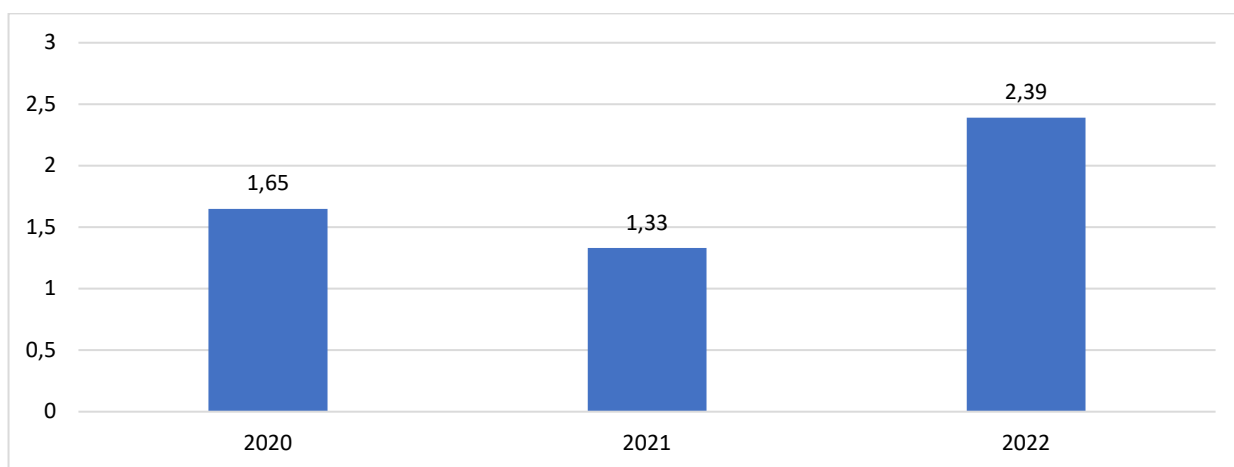


Рисунок 15 – Фондоотдача БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Стоимость оборотных средств предприятия за 2020-2022 годы выросла на 34,8% (рисунок 16). Рост оборотных активов обусловлен приростом величины запасов в два раза, а также выросли дебиторская задолженность и денежные средства на счетах предприятия.

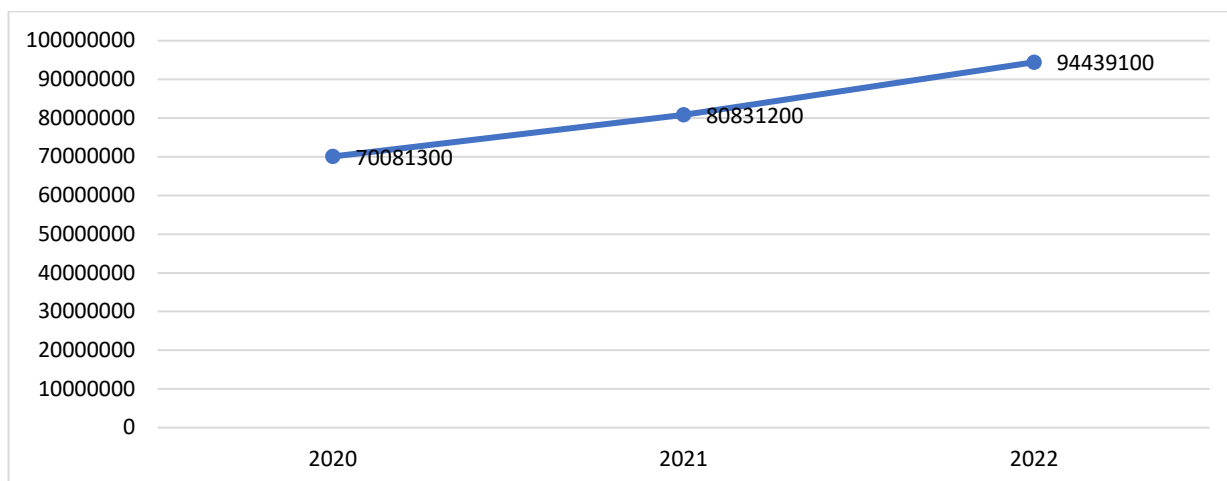


Рисунок 16 – Оборотные средства БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Оборачиваемость оборотных средств замедлилась на 13,6%, поскольку рост оборотных активов превысил рост выручки предприятия (рисунок 17).

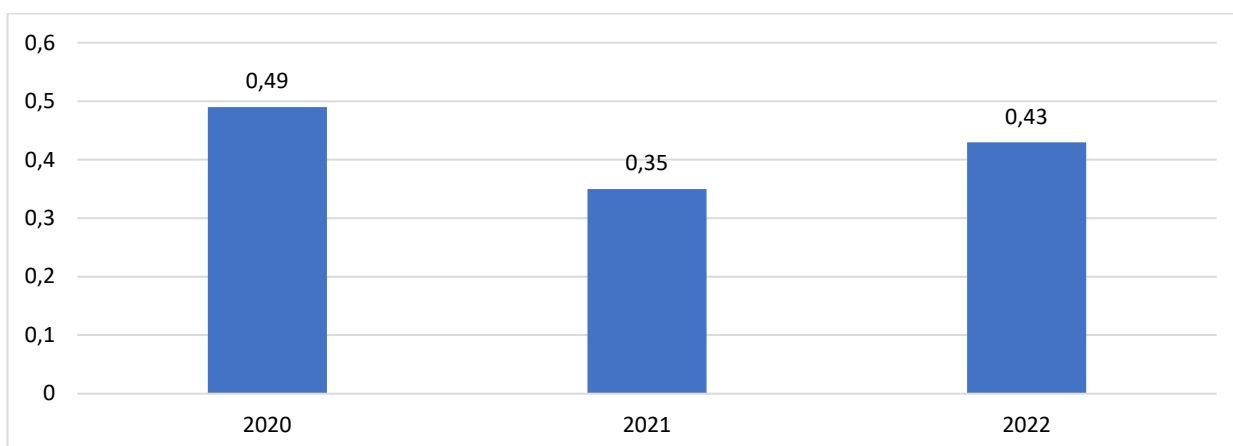


Рисунок 17 – Оборачиваемость оборотных средств БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

За рассматриваемый период наблюдается прирост численности работников предприятия на 4,8% (рисунок 18).

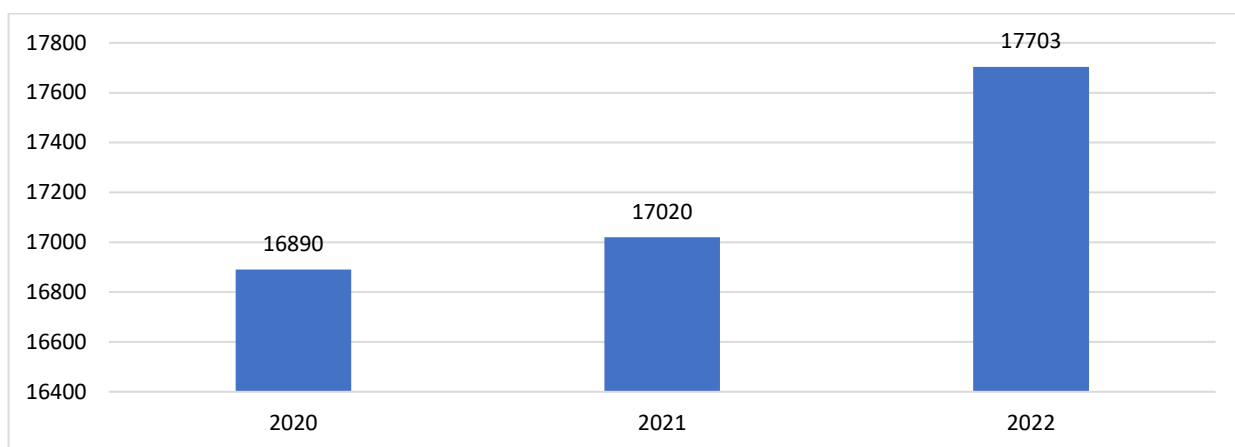


Рисунок 18 – Численность персонала БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

При этом производительность труда выросла на 11,1%, что является положительным признаком (рисунок 19).

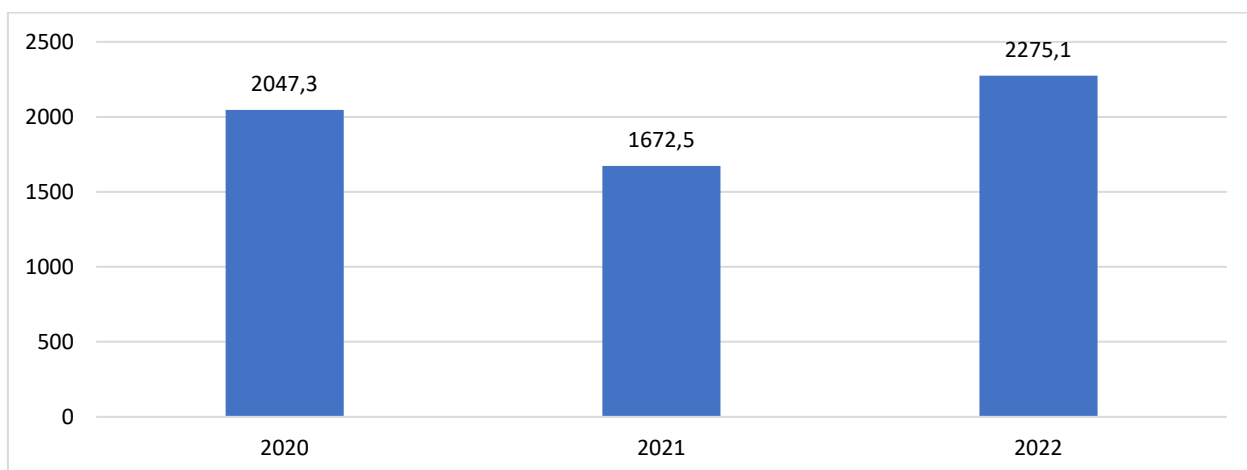


Рисунок 19 – Производительность труда персонала БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Рост фонда оплаты труда составил 10% (рисунок 20).

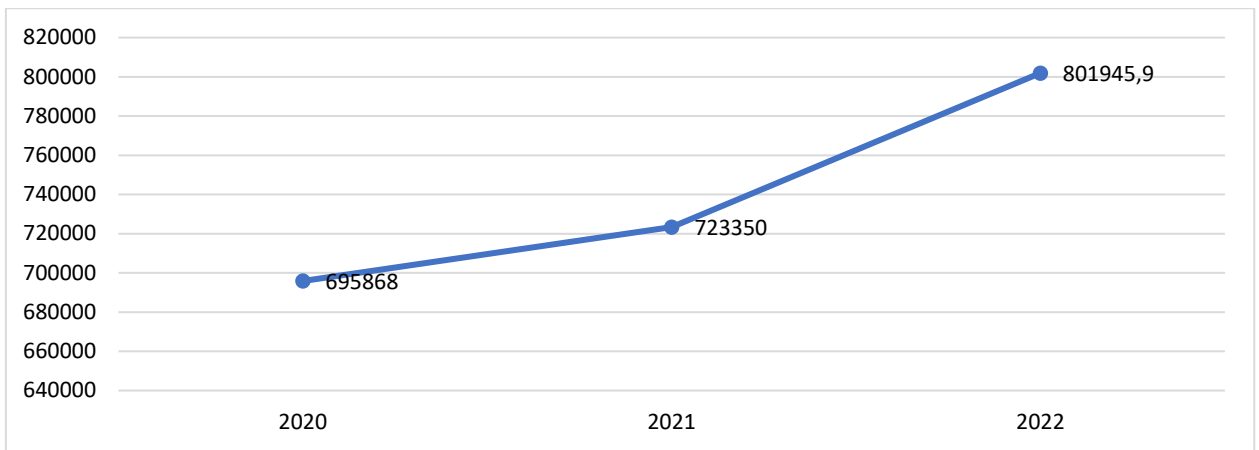


Рисунок 20 – Фонд оплаты труда персонала БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Темп прироста производительности труда превышает прирост фонда оплаты труда, что также является положительной тенденцией и свидетельствует об эффективности деятельности предприятия.

По показателям рентабельность наблюдается прирост. Рентабельность продаж выросла с 7,3% до 7,6%, рентабельность производства – с 7,9 до 8,2%, что также положительно характеризует деятельность компании АО «РКЦ «Прогресс». Затраты на рубль выручки снизились незначительно на 0,3% (рисунок 21).

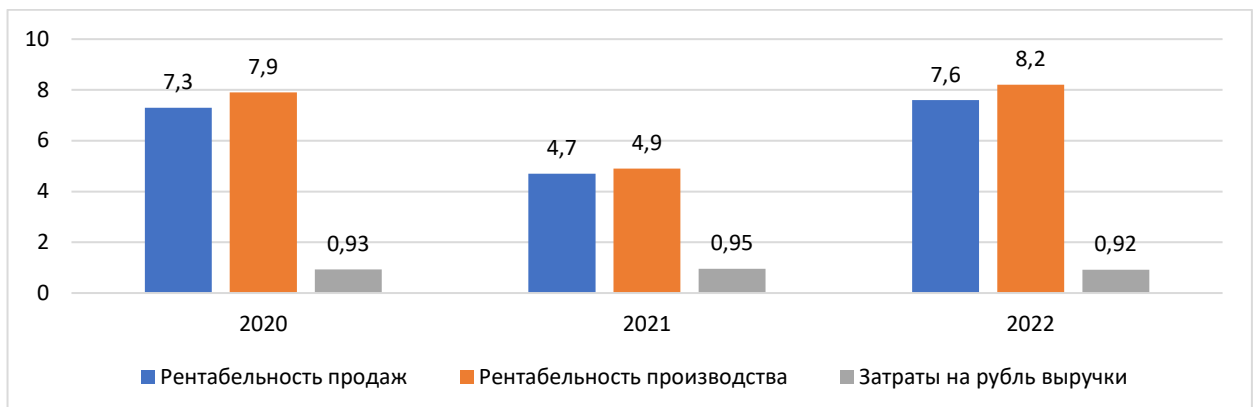


Рисунок 21 – Показатели рентабельности БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2020-2022 гг., тыс. рублей

Таким образом, БФ АО «РКЦ «Прогресс» является крупным российским авиастроительным предприятием. Анализ организационно-экономического положения предприятия показал, что организация стабильно развивается, увеличиваются масштабы ее деятельности, растут показатели выручки и прибыли.

## 2.2 Анализ процесса привлечения и удержания персонала поколения Z

В филиале БФ АО «РКЦ «Прогресс» работает 1105 человек по итогам за 2022 год.

Выделим количество работников в коллективе – представителей поколения Z (от 18 до 26 лет). Структура персонала БФ АО «РКЦ «Прогресс» по возрасту представлена на рисунке 22.

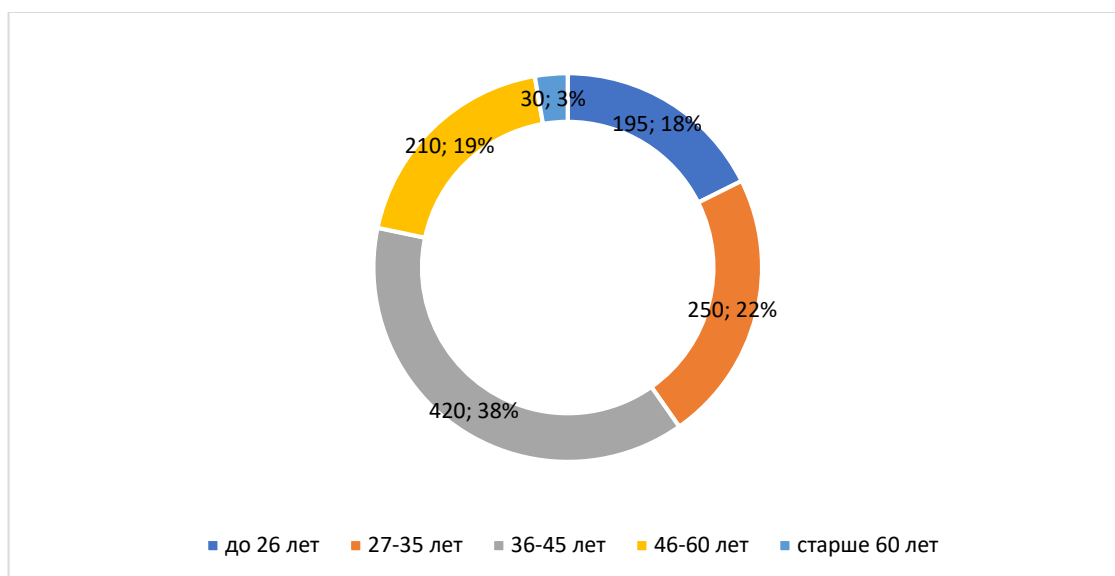


Рисунок 22 – Структура персонала БФ АО «РКЦ «Прогресс» по возрасту, человек



Большую часть (38%) составляют сотрудники в возрастной группе 36-45 лет. На втором месте – сотрудники в возрасте 27-35 лет (22%), на третьем месте по численности – сотрудники в возрасте 46-60 лет (19%).

Таким образом, общее количество сотрудников – представителей поколения Z – 195 человек, что составляет 18% от общей численности персонала филиала.

Динамика численности сотрудников – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2017-2022 гг. представлена на рисунке 23.

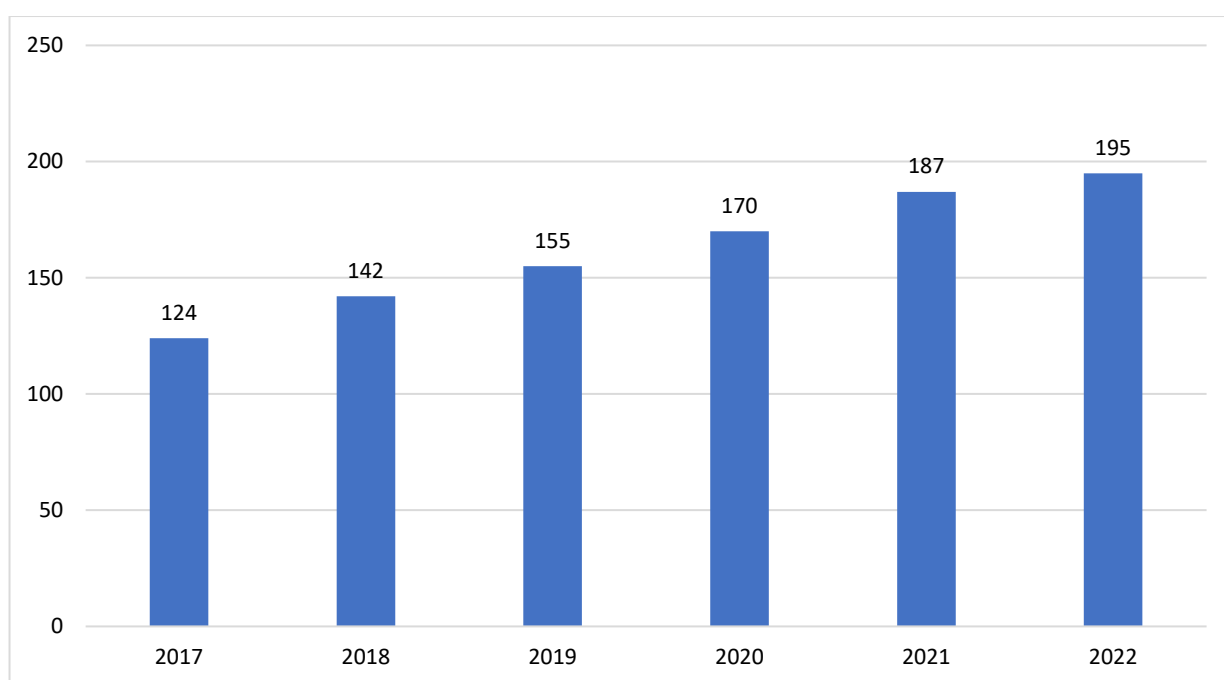


Рисунок 23 – Динамика численности сотрудников – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2017-2022 гг., человек

Численность представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» на протяжении рассматриваемого периода имеет тенденцию к увеличению, что связано с вхождением данного поколения в трудоспособный возраст. Начиная с 2017 года, количество молодых специалистов в компании выросло с 124 человек до 195 человек (на 57%). То есть, наблюдается увеличение молодых специалистов – представителей поколения Z в организации.

На рисунке 24 представлено движение персонала – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс».

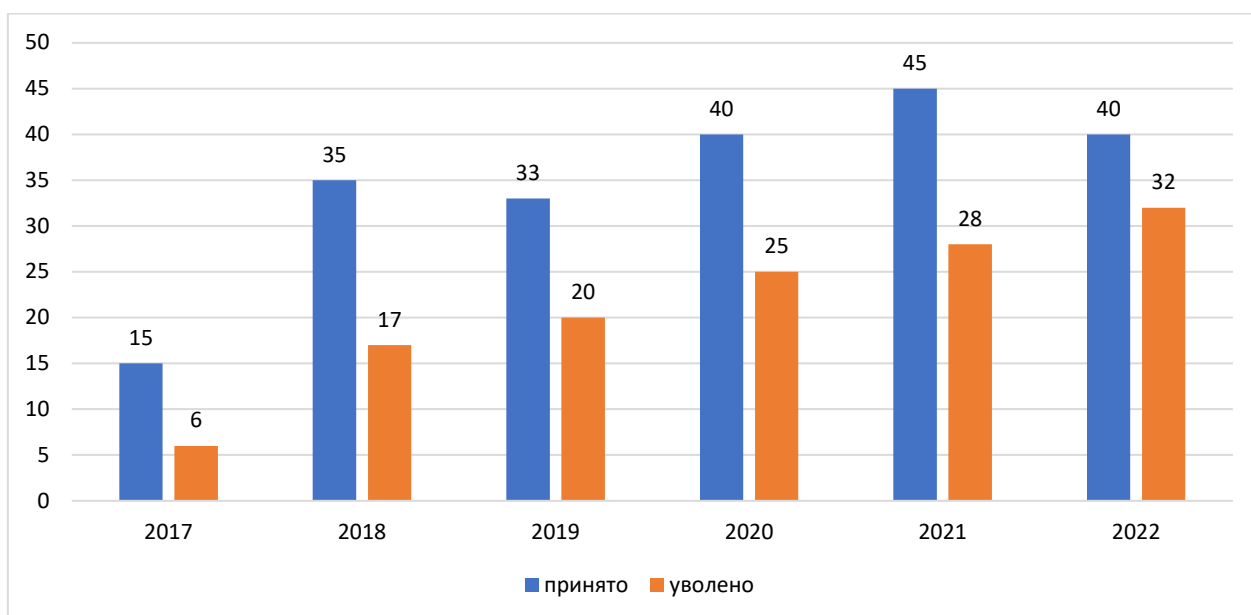


Рисунок 24 – Динамика принятых и уволенных сотрудников – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» за 2017-2022 гг., человек

Как видно из рисунка 24 наблюдается активное движения персонала – представителей поколения Z. Наблюдается прирост количества как принятых, так и уволенных сотрудников. Если в 2017 году было принято 15 человек, уволено 6 человек, в 2022 году было принято 40 человек, уволено 32 человека.

Причины, по которым увольняются молодые специалисты – представители поколения Z, представлены на рисунке 25.

Прирост уволившихся молодых специалистов – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» отмечен по таким причинам, как отсутствие карьерного роста, проблемы с коллективом, проблемы с выполнением должностных обязанностей. Напротив, снижение числа уволившихся отмечено по причине неудовлетворенности уровнем заработной платы.

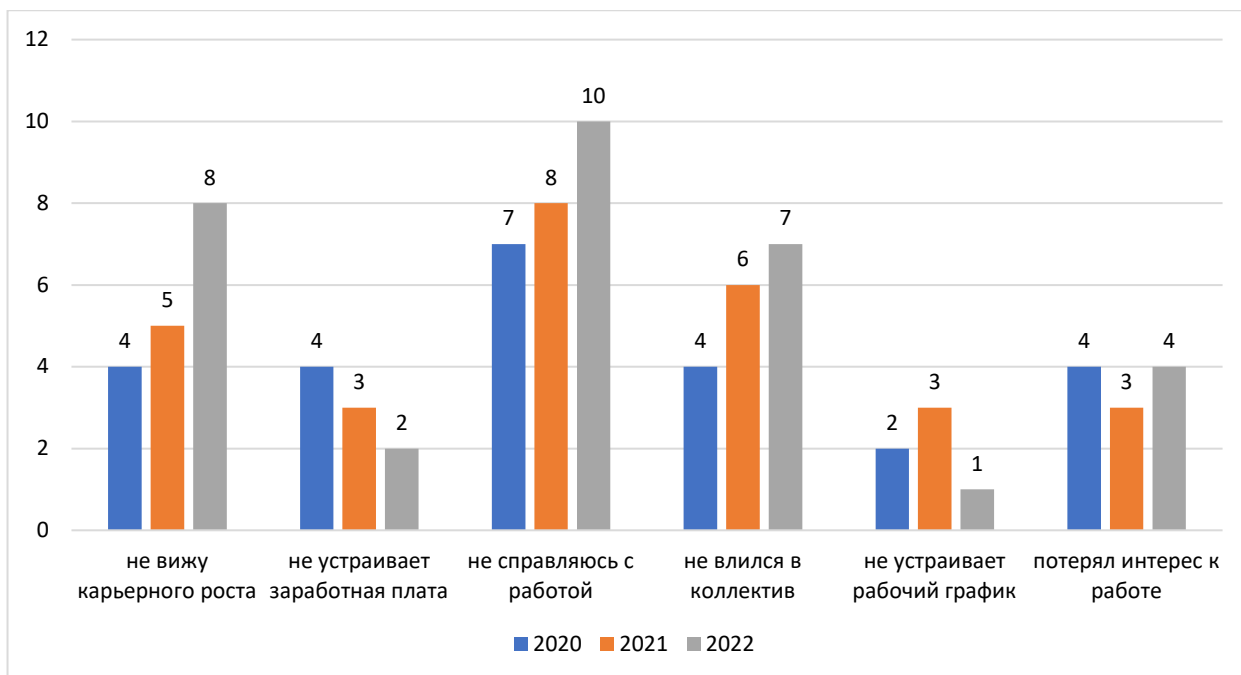


Рисунок 25 – Причины, по которым увольняются молодые специалисты – представители поколения Z, в БФ АО «РКЦ «Прогресс», человек

Также молодые специалисты увольняются из организации из-за недовольства рабочим графиком и потери интереса к работе.

Для того, чтобы определить причины текучести кадров среди молодых работников организации, было проведено исследование. Целью исследования было выявить факторы, которые препятствуют удержанию сотрудников поколения Z в организации.

Исследование проводилось путем анкетирования. В нем приняли участие 21 сотрудник – представитель поколения Z, работающие в БФ АО «РКЦ «Прогресс». Возраст респондентов колеблется от 18 до 26 лет. В таблице 2 представлена характеристика респондентов.

Таблица 2 – Характеристика респондентов

Стаж работы	Количество человек
До 1 года	12
1-2 года	7

Продолжение таблицы 2

Стаж работы	Количество человек
2-3 года	2
Образование	
Высшее	10
Среднее специальное	4
В процессе обучения	7
Итого	21

По данным таблицы 2 можно сделать вывод, что большинство молодых сотрудников не задерживается в организации более года. Большая часть сотрудников данного поколения либо уже имеют высшее образование, либо находятся в процессе его получения.

Анализ удовлетворенности молодых специалистов выбранной специальностью представлен на рисунках 26-28.

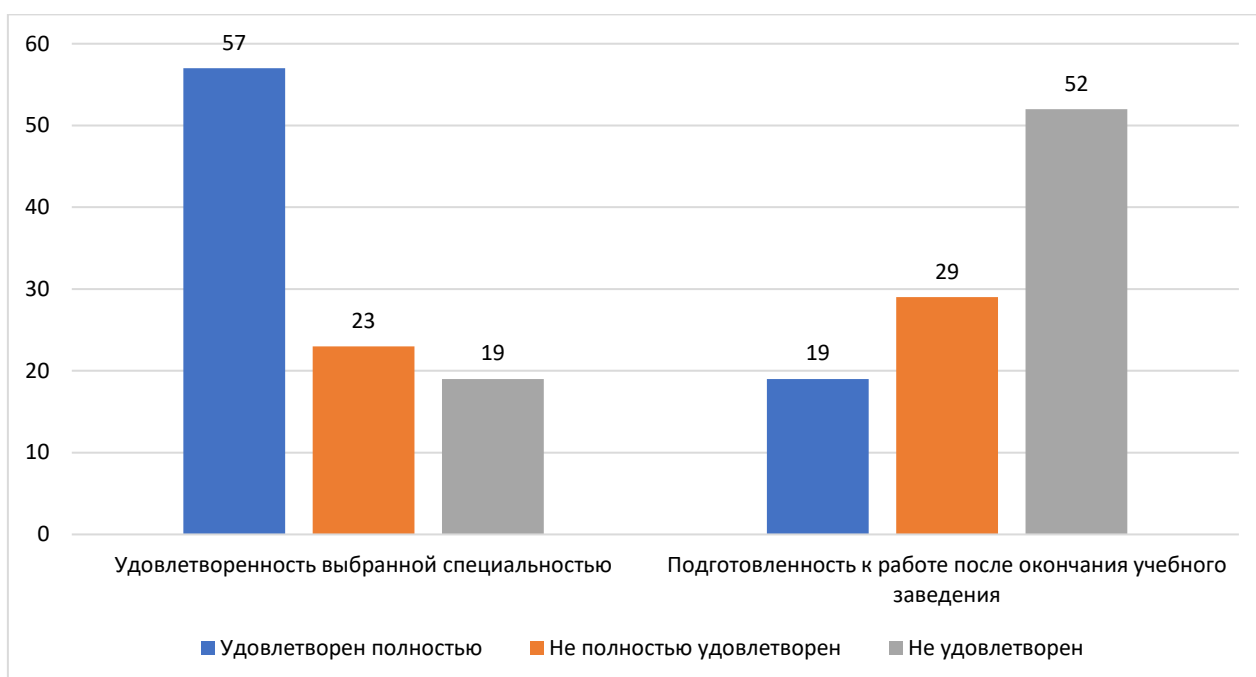


Рисунок 26 – Удовлетворенность выбранной специальностью и подготовленностью к работе молодых специалистов – представителей поколения Z, в БФ АО «РКЦ «Прогресс», %

Как видно из рисунка 26, большая часть анкетированных удовлетворена выбранной специальностью (12 человек, или 57%). Только 4 человека ответили, что не удовлетворены выбранной специальностью и хотели бы ее поменять.

Но при этом 52% ответивших (11 человек) оказались неудовлетворенными подготовленностью к работе после окончания учебного заведения. Положительно ответивших на этот вопрос оказалось только 19% (4 человека).

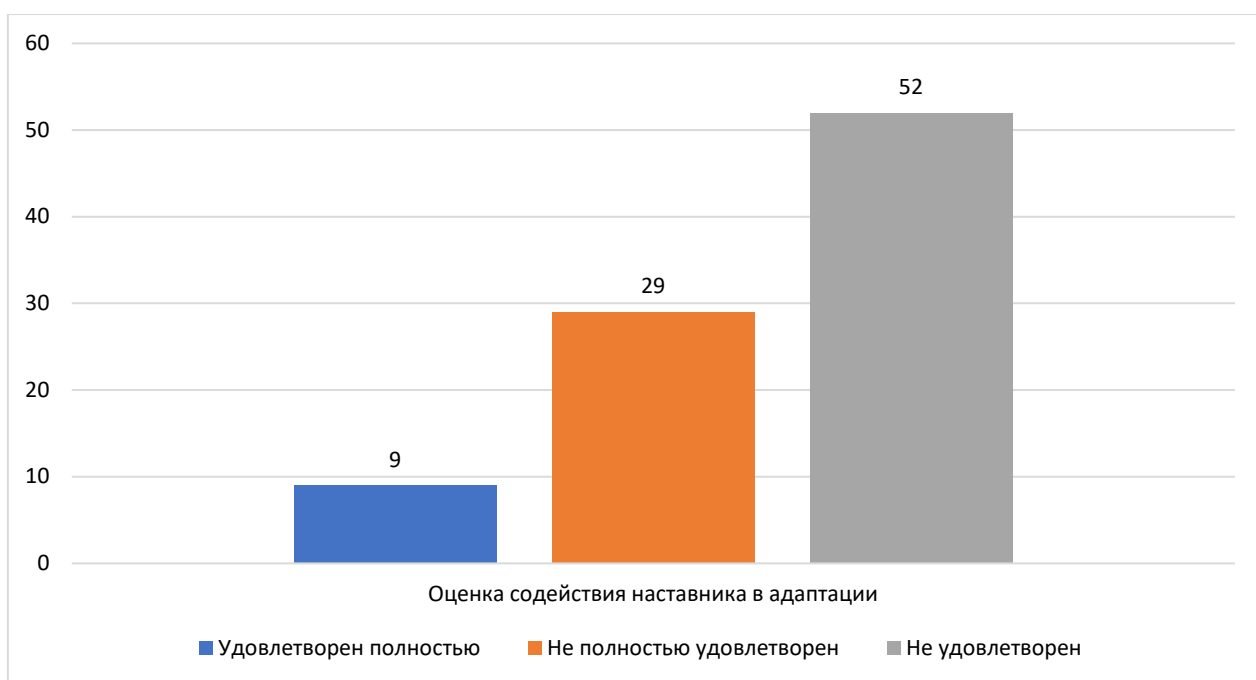


Рисунок 27 – Оценка содействия наставника в адаптации молодых специалистов – представителей поколения Z, в БФ АО «РКЦ «Прогресс», %

Большинство участников анкетирования ответили, что не удовлетворены действиями наставника в адаптации в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс» (52%, или 11 человек). Только 2 человека ответили, что адаптация к работе в организации прошла успешно.

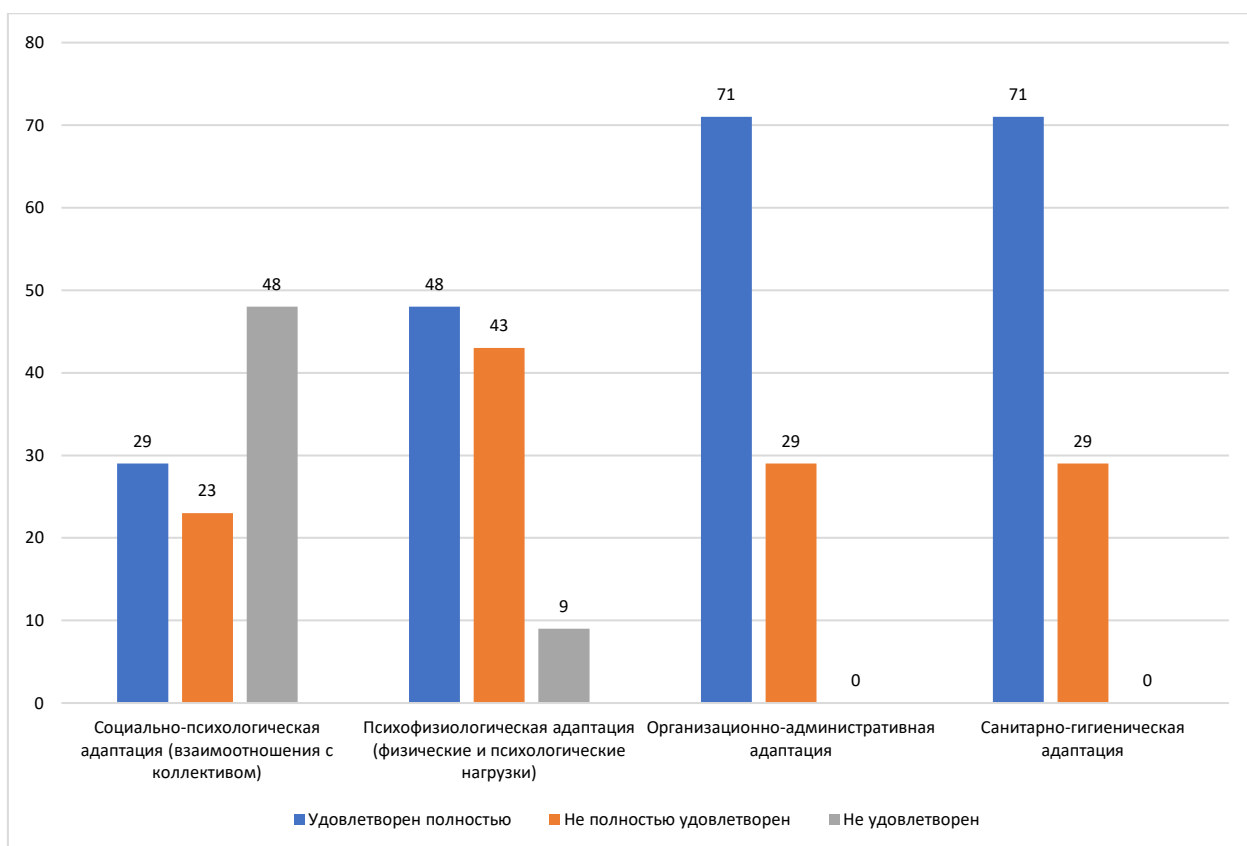


Рисунок 28 – Уровень адаптации к работе молодых специалистов – представителей поколения Z, в БФ АО «РКЦ «Прогресс», %

Рассматривая адаптацию в разрезе ее сторон, видно, что успешнее всего среди молодых сотрудников БФ АО «РКЦ «Прогресс» проходит организационно-административная и санитарно-гигиеническая адаптация (15 человек полностью удовлетворены, полностью неудовлетворенных нет).

Таким образом, проведенное анкетирование выявило определенные проблемы с адаптацией молодых работников. Они не задерживаются в организации дольше года, уходя в другие места работы. Исследование показало, что отдельные аспекты адаптации сотрудников проходят хорошо, это организационно-административные и санитарно-гигиеническая адаптация. Хуже проходят социально-психологическая и психофизиологическая адаптация.

На рисунке 29 представлены основные недостатки адаптации молодых сотрудников в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс».

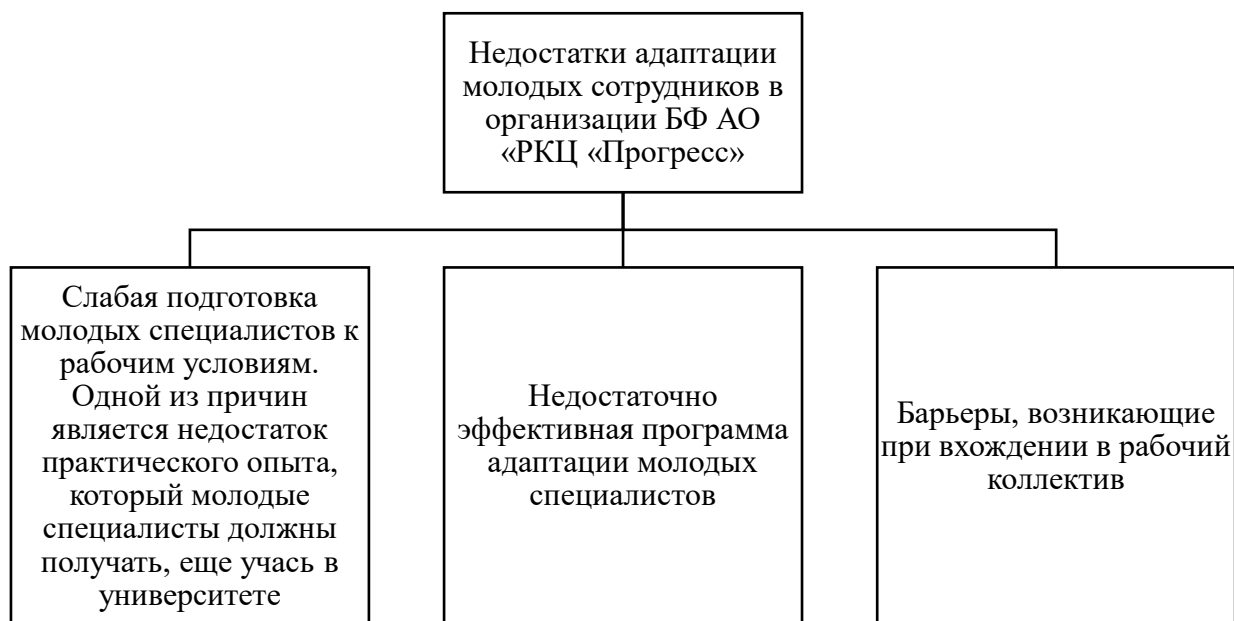


Рисунок 29 – Недостатки адаптации молодых сотрудников в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Подводя итог можно сказать, что основной проблемой адаптации сотрудников поколения Z в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс» является резкий переход из стен учебного заведения в деловую среду, рабочую атмосферу коммерческой организации. Без должной подготовки у молодых специалистов возникает стресс и сложности с выполнением рабочих поручений. Проведенное анкетирование показало, что молодые сотрудники не получают должной поддержки со стороны руководства, считают адаптацию, проводимую в организации, недостаточной. Поэтому сотрудники из поколения Z не задерживаются в данной организации и предпочитают уволиться.

Для работы с молодыми специалистами, только пришедшими в БФ АО «РКЦ «Прогресс», в организации создан Учебный центр. Преподаватели Учебного центра обучают новичков особенностям работы в данной организации, а также помогают сотрудникам повысить свою квалификацию и развить навыки, необходимые для профессионального успеха.

Программа обучения включает в себя следующие элементы (рисунок 30).

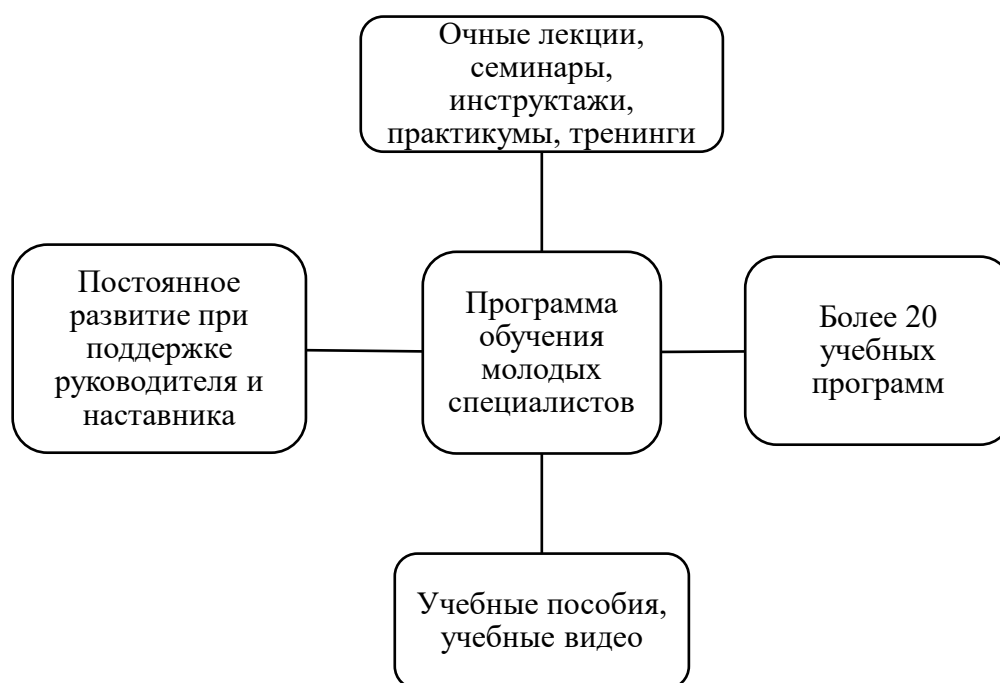


Рисунок 30 – Программа обучения молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Обучение молодых специалистов проходит полностью за счет компании.

Преподаватели Учебного центра являются как штатными его сотрудниками (тренеры), так и внештатными. Лучшие специалисты компании делятся с более молодыми коллегами своим профессиональным и управленческим опытом. Тренеры Учебного центра – это опытные профессионалы, имеющие специальную психологическую, педагогическую и тренерскую подготовку. Многие из них работают в компании не первый год и являются авторами программ Учебного центра. Опытные сотрудники БФ АО «РКЦ «Прогресс» – Директора Департаментов, руководители отделений, начальники отделов – передают свой опыт и знания учащимся.



Важной задачей кадровой политики является сохранить квалифицированных работников организации, в том числе сотрудников из поколения Z, в связи с чем БФ АО «РКЦ «Прогресс» старается устанавливать с сотрудниками длительные трудовые отношения, соблюдая все законодательные нормы.

Кадровая политика БФ АО «РКЦ «Прогресс» направлена на то, чтобы все подразделения организации были обеспечены квалифицированными мотивированными сотрудниками, развивать корпоративную культуру и реализовывать различные социальные программы.

Основными требованиями при приеме на работу к кандидатам в БФ АО «РКЦ «Прогресс» является наличие высшего профессионального образования и опыта работы. Также важно, чтобы сотрудник стремился быстро набираться опыта, получать новые знания, пробовать новые технологии.

Руководство БФ АО «РКЦ «Прогресс» занимается повышением профессионального уровня сотрудников. В организации создана система корпоративного обучения персонала, в рамках которой сотрудники повышают свои компетенции и профессиональный уровень.

Руководство старается мотивировать сотрудников высоким уровнем оплаты труда, благоприятным психологическим климатом. Но при этом контролируется, чтобы сотрудники добросовестно выполняли свою работу, стремились к увеличению показателей предприятия.

Подбор персонала в БФ АО «РКЦ «Прогресс» проходит в двух сегментах:

- немассовый – руководители высшего и среднего уровня;
- массовый – рабочие и специалисты.

Для поиска работников массового сегмента в организации используются автоматизированные инструменты: автопоиск резюме, автодозвон, бот-рекрутер. Для поиска руководителей используются кросс-функциональные интервью, что позволяет принимать объективное решение при выборе кандидата.

Поиск рабочих и специалистов в основном осуществляется на внешнем рынке труда, при поиске руководящего состава предпочтение отдается внутренним кандидатам.

При выборе сотрудника оцениваются как его профессиональные качества, так и психологические характеристики. Оценивается его возможная психологическая совместимость с другими сотрудниками компании, чтобы в организации сохранялся благоприятный психологический климат.

Отбор кандидатов в организации происходит с использованием таких инструментов, как опросники, тесты способностей, профессиональные кейсы, интервью и т.д. Изучив результаты проведенных испытаний, руководство выбирает лучшего кандидата, после чего отдел кадров оформляет все необходимые документы для приема сотрудника на работу.

В БФ АО «РКЦ «Прогресс» существует Учебный центр, который занимается повышением профессионального уровня сотрудников организации.

После приема сотрудника на работу начинается период его адаптации. В БФ АО «РКЦ «Прогресс» программа адаптации действует три месяца с даты начала работы человека в организации. Проводятся различные тренинги для ознакомления с работой и организацией и обучающего характера.

Также в период адаптации внимание уделяется поддержанию мотивации работников на работу в данной организации. Поскольку только при сохранении положительной мотивации сотрудник будет эффективно выполнять свою работу, проявлять творческий потенциал, реализовать профессиональные навыки в полной мере.

Период адаптации нового работника в БФ АО «РКЦ «Прогресс» делится на три этапа (рисунок 31).

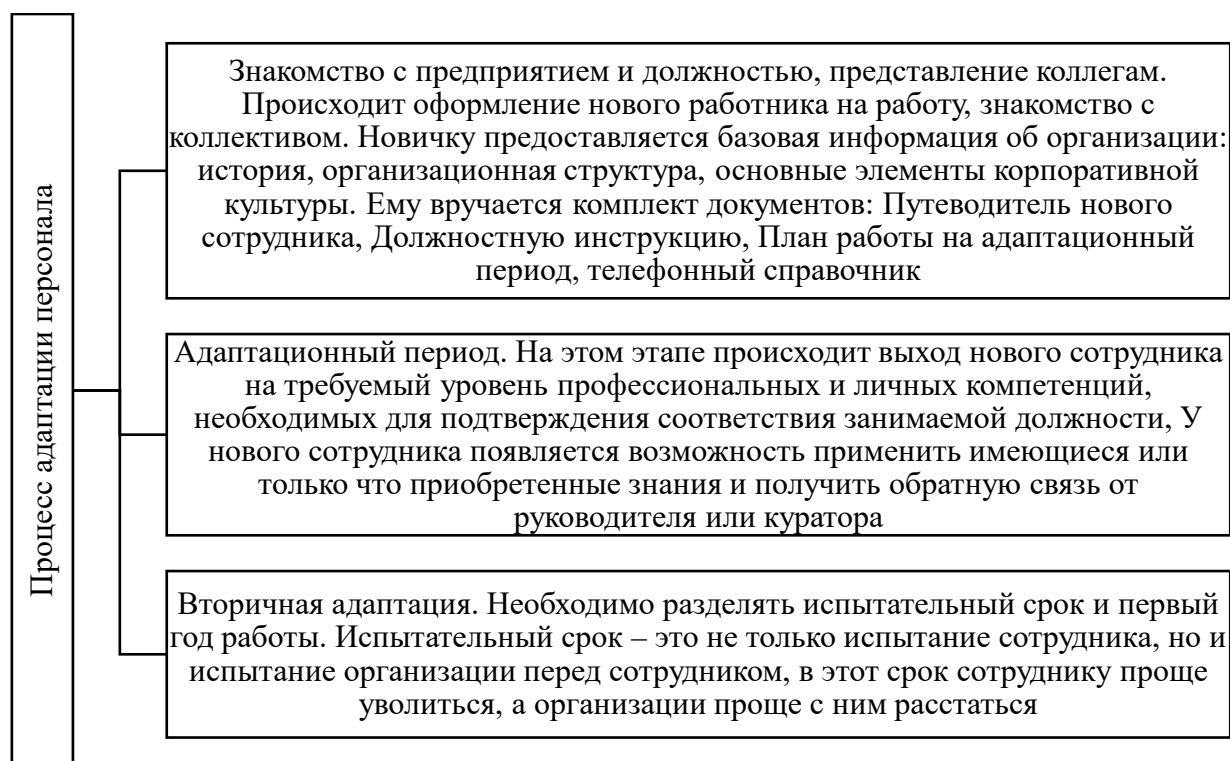


Рисунок 31 – Процесс адаптации персонала в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Таким образом, можно обобщить и выделить следующие проблемы процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс» (таблица 3).

Таблица 3 – Проблемы процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Высокий уровень текучести кадров среди персонала – представителей поколения Z. Основные причины – отсутствие карьерного роста, проблемы с коллективом, проблемы с выполнением должностных обязанностей.	Динамика показателей принятых и уволенных сотрудников – представителей поколения Z. Опрос о причинах увольнения среди сотрудников – представителей поколения Z.	Формирование прозрачной карьерной лестницы – градация специалистов на несколько уровней.

Продолжение таблицы 3

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Проблемы с адаптацией новых сотрудников – представителей поколения Z, они не задерживаются на рабочем месте дольше года. Основные причины – не хватает практического опыта, сложно влиться в коллектив.	Результаты оценки удовлетворенности адаптацией: 48% неудовлетворительных ответов сотрудников о социально-психологической адаптации.	Организация квестов, направленных на сплочение коллектива и повышения уровня корпоративной культуры в организации. Создание и продвижение аккаунта компании в социальной сети «ВКонтакте».

Таким образом, в БФ АО «РКЦ «Прогресс» разработана и действует программа адаптации новых сотрудников, в том числе представителей поколения Z, поступивших на работу в организацию либо занимающих новую должность. Тем не менее наблюдается активное движение молодых специалистов из поколения Z. К тому же доля сотрудников данной категории среди общей численности персонала невелика. Поэтому необходимо совершенствовать процесс управления системой привлечения и удержания сотрудников – представителей поколения Z.

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

#### **3.1 Описание мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z**

Рассмотрим основные мероприятия, которые позволят привлечь в организацию и удержать персонал из числа представителей поколения Z.

Мероприятие 1 – Формирование прозрачной карьерной лестницы.

Цель мероприятия – снижение текучести кадров среди сотрудников из поколения Z, молодые специалисты смогут увидеть свои карьерные возможности и перспективы роста в данной компании.

Для этого предлагается разделение сотрудников на три уровня: новичок, специалист, профессионал. Каждому уровню соответствуют определенные характеристики сотрудника и его профессиональные компетенции (таблица 4).

Таблица 4 – Градация специалистов

Характеристика	Новичок	Специалист	Профессионал
Опыт работы в организации	До 1 года	1-3 года	Более 3 лет
Юридические навыки	Отсутствуют	Умеет работать с юридическими документами, оформлять простые сделки	Может оформить сделку любой сложности
Навык продаж	Отсутствует	Стандартные навыки продаж	Умеет разработать рекламную кампанию для объекта продажи
Навыки экономиста	Отсутствуют	Базовые экономические знания	Хорошо знает рынок, владеет обширными знаниями экономическими анализа

Продолжение таблицы 4

Характеристика	Новичок	Специалист	Профессионал
----------------	---------	------------	--------------

Психология	Умение строить коммуникацию	Базовые психологические навыки	Умеет найти общий язык с любым клиентом
Коммуникабельность	+	+	+
Организованность	+	+	+
Креативность	–	+	+
Добросовестность	+	+	+

В зависимости от предложенной в таблице 4 градации специалистов предлагается ввести надбавки за профессиональное мастерство:

- уровень «новичок» – коэффициент 1,0;
- уровень «специалист» – коэффициент 1,2;
- уровень «профессионал» – коэффициент 1,5.

Мероприятие 2 – Организация квестов для сотрудников.

Цель мероприятия – улучшение корпоративной культуры в коллективе, сплочение сотрудников между собой, более легкая адаптация сотрудников из поколения Z.

Проведение подобных обучающих и развлекательных мероприятий рассчитано на молодое поколение, поскольку те любят подвижные зрелищные интересные мероприятия.

На рисунке 32 представлен организационный план проведения квестов.

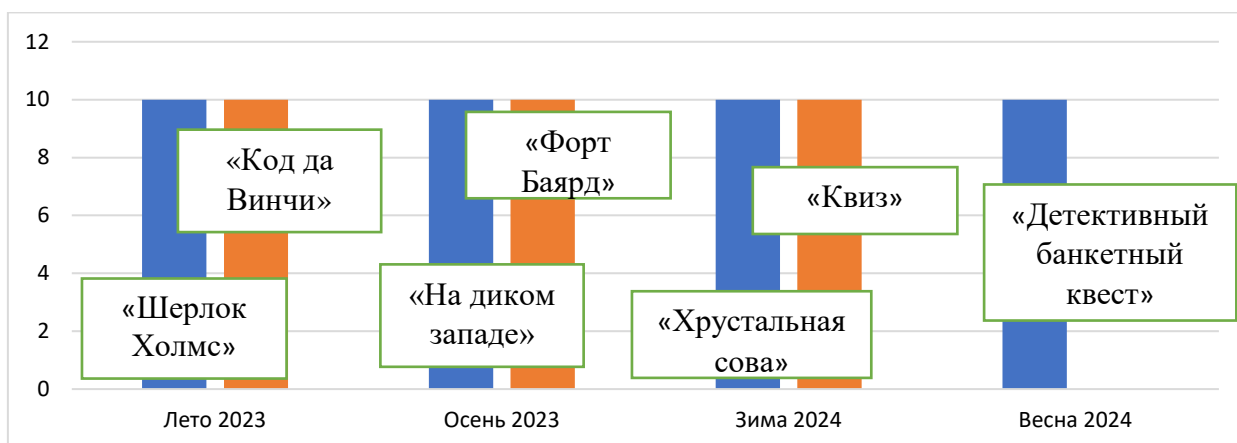


Рисунок 32 – Организационный план проведения квестов в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Характеристика квестов представлена на рисунке 33.

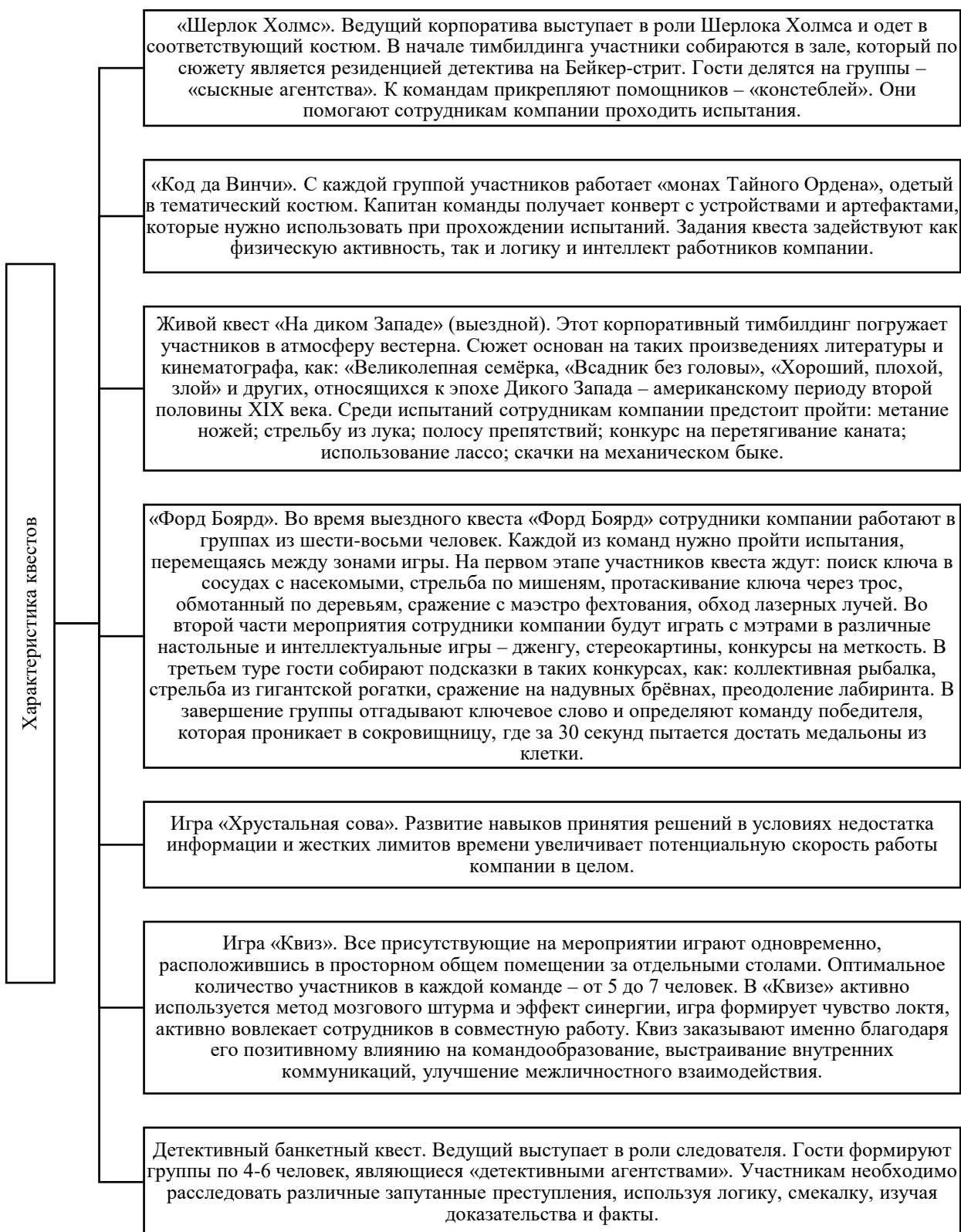


Рисунок 33 – Характеристика квестов, проводимых для сотрудников БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Расписание квестов составлено следующим образом:

- на лето 2023 года планируется 2 развлекательных квеста, проводимых в офисе компании, которые направлены на знакомство сотрудников, сплочение команды, укрепление корпоративной культуры;
- осенью 2023 года будет проведено 2 выездных мероприятия, которые также направлены на командообразование, кроме того, тренируют навыки стрессоустойчивости, целеустремленности, лидерские качества сотрудников;
- зимой 2024 года запланированы 2 игры, которые раскроют интеллектуальный потенциал сотрудников компании, в том числе молодых специалистов, научат совместной работе, повысят творческую активность;
- весной 2024 года будет проведен квест, приуроченный к корпоративу, который сочетает в себе командообразующий тренинг, интеллектуальную игру и развлекательное мероприятие.

Мероприятие 3 – Создание и продвижение аккаунта компании в социальной сети «ВКонтакте».

Цель мероприятия – сплочение коллектива, более легкая адаптация сотрудников из поколения Z, привлечение в компанию сотрудников молодого поколения посредством социальных сетей.

Молодые специалисты особенно ценят бренд компании, в которой они хотели бы работать, наличие у компании ценностей, которые они могли бы разделить. Кроме того, молодые специалисты являются активными пользователями социальных сетей и в целом сети Интернет. С помощью аккаунта в социальной сети возможно также привлекать и новых сотрудников в организацию среди молодежи.

Необходимо разработать концепцию ведения аккаунта в социальной сети. В задачи разработки входит: анализ статистики, рекомендации по ведению профиля, разработка визуальной составляющей профиля.

Можно представить некоторые рекомендации по ведению профиля:

- замена шапки профиля и привлечение внимания к ссылке на сайт;



- добавить актуальное (О компании; Наши сотрудники; Наши достижения; Новости компании и т. д.);
- наполнение постов: Достижения, анонсы, пресс-, пост-релизы;
- добавлять теги, отметки на партнеров-участников, интеллектуальные порталы, журналы, СМИ;
- проводить конкурсы;
- выкладывать истории для того, чтобы не падала динамика взаимодействий с публикациями и рос охват (2-3 истории, 1 репост записи в 1-2 дня);
- отвечать на комментарии, последнее слово должно быть за держателем аккаунта.

Эффективно рассказывать истории своих сотрудников – подойдет формат коротких видео. Можно привлечь текущих сотрудников: пусть они расскажут о своих задачах и о том, что любят в работе. Можно показать образцовый карьерный путь: как сотрудник начинал со стажировки и вырос до руководителя высшего звена.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят привлечь и удержать молодых специалистов – представителей поколения Z в компании БФ АО «РКЦ «Прогресс» и снизить текучесть кадров в данном возрастном сегменте персонала организации.

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

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо подсчитать расходы на их организацию и проведение, а также возможный получаемый эффект.

Расходы на мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов – представителей поколения Z в компании БФ АО «РКЦ «Прогресс» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Расходы на мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов – представителей поколения Z в компании БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Мероприятия	Сумма, руб.
1 Квест «Шерлок Холмс»	14000
2 Квест «Код да Винчи»	14000
3 Живой квест «На диком Западе» (выездной)	25000
4 Квест «Форд Боярд»	25000
5 Игра «Хрустальная сова»	75000
6 Игра «Квиз»	40000
7 Детективный банкетный квест	17000
8 Ведение аккаунта в социальной сети «ВКонтакте» (доплата ответственному сотруднику)	60000
Итого расходы	270000

Расходы на предлагаемые мероприятия составят 270 тысяч рублей в год.

Рассчитаем снижение показателя текучести кадров в связи с введением градации специалистов. Текучесть кадров определяется по формуле:

$$T = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{ср}} * 100\%, \quad (1)$$

где T – текучесть кадров;

Ч<sub>ув</sub> – количество уволившихся за период, чел.;

Ч<sub>ср</sub> – средняя численность персонала, чел.

Текущий коэффициент текучести кадров среди молодых специалистов за 2022 год равен:

$$T_{к 2022} = 32 / 195 * 100 = 16\%$$

Из 32 молодых специалистов, уволившихся в 2022 году, согласно опросу, проведенному во втором разделе работы, уволилось: 8 человек из-за отсутствия карьерного роста, 2 человека в связи с недостаточным уровнем оплаты труда, 4 человека из-за потери интереса к работе. Таким образом, количество уволившихся можно было бы снизить на 14 человек введением градации специалистов, что позволило бы молодым сотрудникам увидеть карьерные перспективы и возможности повышения заработной платы, с

интересом работать. Таким образом, коэффициент текучести кадров составил бы, согласно формуле (1):

$$T_{\text{к}} 2022 = (32-14) / 195 * 100 = 9\%$$

Рассчитаем изменение показателя по формуле:

$$T\Delta = T_{\text{факт}} - T_{\text{пл}}, \quad (2)$$

где  $T\Delta$  – изменение показателя текучести кадров в связи с проводимыми мероприятиями;

$T_{\text{тек}}$  – фактическая текучесть кадров;

$T_{\text{пл}}$  – планируемая текучесть кадров.

Таким образом, снижение текучести кадров, согласно формуле (2), составит:

$$T\Delta = 16 - 9 = 7\%$$

То есть, в результате проводимых мероприятий текучесть кадров снизится на 7%.

Рассчитаем примерные затраты на мероприятие по введению градации специалистов (таблица 6).

Таблица 6 – Затраты на введение градации специалистов

Период	Зарботная плата одного сотрудника, тыс. руб.					
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	Итого
Текущая ситуация (без введения градации специалистов, с повышением заработной платы один раз в два года)	50	50	55	55	60	-
Введение градации специалистов	50	60	60	75	75	-
Разница	0	10	5	10	15	40

Таким образом, из таблицы 6 видно, что затраты на введение градации молодых специалистов составят 40 тыс. рублей в расчете на одного сотрудника в течение 5 лет.

Рассчитаем средние расходы на одного сотрудника в год по формуле:

$$P_{\text{ср}} = \frac{P}{\Pi}, \quad (3)$$

где  $P_{\text{ср}}$  – средние расходы на введение градации молодых специалистов на одного сотрудника в год, тыс. руб.;

$P$  – затраты на введение градации молодых специалистов, тыс. руб.;

$\Pi$  – временной период, лет.

Таким образом, средние расходы в год составят:

$$P_{\text{ср}} = 40 / 5 = 8 \text{ тыс. руб.}$$

Подсчитаем затраты на введение градации молодых специалистов в расчете на количество уволившихся молодых сотрудников в связи с отсутствием карьерных возможностей по формуле:

$$З = Р_{\text{ср}} * К_{\text{ув}}, \quad (4)$$

где  $З$  – затраты на введение градации молодых специалистов в расчете на количество уволившихся молодых сотрудников в связи с отсутствием карьерных возможностей, тыс. руб.;

$Р_{\text{ср}}$  – средние расходы на введение градации молодых специалистов на одного сотрудника в год, тыс. руб.;

$К_{\text{ув}}$  – количество уволившихся молодых сотрудников в связи с отсутствием карьерных возможностей, чел.

Таким образом, по формуле (4) получаем:

$$З = 8 * 14 = 112 \text{ тыс. рублей}$$

То есть, на 14 уволившихся затраты составляют 112 тыс. рублей в год.

Рассчитаем экономический ущерб от текучести кадров среди молодых специалистов в организации БФ АО «РКЦ «Прогресс». Для расчета используем следующие формулы.

Экономические потери, связанные с потерей рабочего времени в связи с отсутствием сотрудника, рассчитываются по формуле:

$$Э_{\text{рв}} = Д_{\text{рв}} * Т * Пр, \quad (5)$$

где  $Э_{\text{рв}}$  – экономические потери, связанные с потерей рабочего времени в связи с отсутствием сотрудника, руб.;

$Д_{\text{рв}}$  – потери рабочего времени, дней;

$Т$  – текучесть кадров;

$Пр$  – прибыль от одного рабочего места, руб.

Экономические потери, связанные с потерей рабочего времени на проведение процедуры увольнения, рассчитываются по формуле:

$$\text{Э ув} = \text{Ч к ув} * \text{Зп}, \quad (6)$$

где Эув – экономические потери, связанные с потерей рабочего времени на проведение процедуры увольнения, руб.;

Ч к ув – затраты работника кадровой службы на оформление процедуры увольнения, часов;

Зп – заработная плата работника кадровой службы за час, руб.

Экономические потери, связанные с потерей рабочего времени на проведение процедуры приема нового сотрудника, рассчитываются по формуле:

$$\text{Э пр} = \text{Ч к пр} * \text{Зп}, \quad (7)$$

где Эпр – экономические потери, связанные с потерей рабочего времени на проведение процедуры приема нового сотрудника, руб.;

Чк.пр – затраты работника кадровой службы на оформление процедуры приема нового сотрудника, часов;

Зп – заработная плата работника кадровой службы за час, руб.

Затраты на обучение новых сотрудников, рассчитываются по формуле:

$$\text{З} = \text{Т об} * \text{С}, \quad (8)$$

где З – затраты на обучение новых сотрудников, руб.;

Т об – длительность обучения новых сотрудников, часов;

С – стоимость обучения за час, руб.

В таблице 7 представлен расчет экономического ущерба от текучести кадров среди молодых специалистов организации.

Таблица 7 – Оценка экономического ущерба от текучести кадров среди молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Показатель	В натуральном выражении	В стоимостном выражении на единицу	Экономические потери, руб.
1 Потери рабочего времени (10 дней между увольнением и приемом нового сотрудника)	14 человек (выбыло) 140 дней – потери рабочего времени 16% - текучесть кадров	8000 (прибыль от 1 рабочего места)	Формула (5): $140 * 16\% * 8000 = 11200$
2 Потери, вызванные проведением процедуры увольнения сотрудника	14 часов (затраты работника кадровой службы)	2500 (заработная плата работника кадровой службы за час)	Формула (6): $14 * 2500 = 35000$
3 Потери, вызванные проведением процедуры приема нового сотрудника	56 часов (затраты начальника кадровой службы)	2500 (заработная плата работника кадровой службы в час)	Формула (7): $56 * 2500 = 140000$
4 Затраты на обучение новых сотрудников	112 часов обучения	350 (стоимость часа обучения)	Формула (8): $112 * 350 = 39200$
Итого:			225400

Таким образом, суммарные экономические потери составили 225400 рублей в год.

Подсчитаем экономию от введения градации молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс» по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{EП} * \mathcal{З}, \quad (9)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономия от введения градации молодых специалистов, руб.;

$\mathcal{EП}$  – экономические потери от текучести кадров среди молодых специалистов, руб.;

$\mathcal{З}$  – затраты на введение градации молодых специалистов в расчете на количество уволившихся молодых сотрудников в связи с отсутствием карьерных возможностей, руб.

Таким образом, по формуле (9):

$$\mathcal{E} = 225400 - 112000 = 113400 \text{ руб. в год.}$$

Экспертным путем было установлено, что прирост выручки в связи с предложенными мероприятиями по привлечению и удержанию молодых специалистов составит 10% на человека.

Количество молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс» – 195 человек.

Доходы на одного специалиста – 340,2 тыс. руб.

Прирост дохода на одного специалиста в связи с предлагаемыми мероприятиями рассчитывается по формуле:

$$Д\Delta = Д\text{ сп} * В\Delta, \quad (10)$$

где ДΔ – прирост дохода на одного специалиста в связи с предлагаемыми мероприятиями, тыс. руб.;

Д сп – доходы на одного специалиста, тыс. руб.;

ВΔ – прирост выручки в связи с предложенными мероприятиями по привлечению и удержанию молодых специалистов, %.

Таким образом, по формуле (10):

$$340,2 * 10\% = 34,02 \text{ тыс. рублей.}$$

Прирост дохода в целом в связи с проводимыми мероприятиями рассчитывается по формуле:

$$Д = Д\Delta * К\text{ мс}, \quad (11)$$

где Д – прирост дохода в связи с предлагаемыми мероприятиями, тыс. руб.;

ДΔ – прирост дохода на одного специалиста в связи с предлагаемыми мероприятиями, тыс. руб.;

К мс – количество молодых специалистов в организации, чел.



Итого прирост доходов –  $34,02 * 195 = 6633,9$  тыс. руб.

Экономический эффект от проводимых мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭЭ} = \text{Д} - \text{Р} - \text{З} + \text{ЭП}, \quad (12)$$

где ЭЭ – экономический эффект от проводимых мероприятий, тыс. руб.;

Д – прирост дохода в связи с предлагаемыми мероприятиями, тыс. руб.;

Р - расходы на мероприятия по привлечению и удержанию молодых специалистов, тыс. руб.;

З – затраты на введение градации молодых специалистов в расчете на количество уволившихся молодых сотрудников в связи с отсутствием карьерных возможностей, руб.;

ЭП – экономические потери от текучести кадров среди молодых специалистов, руб.

Таким образом, по формуле (12):

$$\text{ЭЭ} = 6633,9 - 270 - 112 + 225,4 = 6477,30 \text{ тыс. рублей.}$$

Социальный эффект от внедрения мероприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс» представлен на рисунке 34.



Рисунок 34 – Социальная эффективность внедрения мероприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов в БФ АО «РКЦ «Прогресс»

Разберем полученные социальные эффекты. Для организации предложенные мероприятия позволят получить более сплоченный коллектив, поскольку опрос, проведенный в п. 2.2 работы, выявил, что молодые специалисты испытывают трудности с адаптацией на новом месте работы, с вливанием в новый коллектив. Предложенные мероприятия, такие как квесты, социальная сеть, направлены на сплочение и позволят молодым сотрудникам быстрее освоиться на новом месте работы и подружиться с остальными сотрудниками.

Также предполагается снижение текучести кадров, что подтверждается расчетами, проведенными в п. 3.2 работы. Расчет показал снижение текучести кадров на 7%.

Еще одним социальным эффектом в результате предложенных мероприятий станет рост производительности труда. Согласно рисунку 25, 9 сотрудников за последние три года уволились из-за того, что их не устраивала

заработная плата. Введение градации специалистов позволит регулярно увеличивать уровень оплаты труда молодым сотрудникам в соответствии с их опытом работы, профессиональными компетенциями и навыками, поэтому работники сами будут стремиться лучше работать и достигать высоких результатов, чтобы перейти на следующую ступень и получать более высокую заработную плату.

Для сотрудников поколения Z социальный эффект будет выражаться в карьерном росте и хорошей оплате труда, что подтверждается данными таблиц 4 и 6. Работая в данной организации, они будут расширять свой профессиональный опыт (таблица 4) и увеличивая уровень заработной платы (таблица 6). Это, в свою очередь, повысит их заинтересованность в работе, что, как показывает рисунок 25, является важным фактором для молодых специалистов из поколения Z – ежегодно около 4 человек увольняются из организации в связи с потерей интереса к работе.

Также согласно рисунку 25, за последние три года увеличилось количество уволившихся молодых сотрудников по причине того, что не влились в коллектив. Предложенные мероприятия позволят укрепить сплоченность коллектива, что позволит создать благоприятный психологический климат в организации.

Таким образом, в результате совершенствования системы привлечения и удержания представителей поколения Z и внедрения предлагаемых мероприятий в компании БФ АО «РКЦ «Прогресс» будет получен положительный экономический и социальный эффект.

## Заключение

В настоящее время актуальным для рынка является поколение Z, самому старшему представителю которого в 2023 г. исполнилось 26 лет, а младшему 11 лет. Это новое поколение потребителей товаров и услуг, потенциальных работников на рынке труда. Поэтому важным является рассмотреть их особенности и предпочтения.

В настоящее время поколение Z начинает играть все более активную роль на рынке. Согласно теории поколений, представители поколения Z являются более рациональными, чем представители предыдущих поколений, при выборе товаров и услуг, профессии. Они осознанно относятся к потреблению, для них важными факторами выступают цена, качество, функциональность, комфорт и рациональность.

Представители поколения Z менее коммуникабельны, поскольку привыкли общаться в сети, более ориентированы на себя и собственный мир, отлично разбираются в сети Интернет, легко воспринимают любые формы дистанционного обучения. Для данной возрастной группы работников, в первую очередь, важны хорошая рабочая среда, гибкие условия труда, хорошая оплата труда. Кроме того, представители поколения Z предпочитают интересную работу скучной и монотонной.

Специальные методы привлечения и удержания представителей поколения Z, которые учитывают их особенности и ключевые характеристики, позволяют сохранять их высокую мотивацию на работу в конкретной организации. Адаптация молодых специалистов является важным процессом в любой организации, которому важно уделять пристальное внимание. Отлаженная система привлечения и удержания молодых работников в организации сокращает ее издержки, повышает лояльность сотрудников, сокращает текучесть кадров, укрепляет коллектив.

Молодые специалисты имеют определенные проблемы трудоустройства, что обусловлено комплексом внешних и внутренних

причин. Выпускники учебных заведений зачастую сталкиваются с проблемами трудоустройства, безработицей, уходом из профессии в другую сферу деятельности, там, где удалось найти подходящую работу.

Выпускники вузов составляют значительную часть трудоспособного населения страны, при этом большинство выпускников сталкивается с проблемами трудоустройства на свою первую работу. В трудовой сфере основной целью социальной поддержки молодежи является содействие занятости, помощь в выборе профессии и получении профессионального образования. Выпускники учебных заведений зачастую сталкиваются с проблемами трудоустройства, безработицей, уходом из профессии в другую сферу деятельности, там, где удалось найти подходящую работу.

БФ АО «РКЦ «Прогресс» – ведущее российское предприятие и один из лидеров мировой космической отрасли по разработке, производству и эксплуатации ракет-носителей среднего класса. Ракеты-носители, созданные на предприятии, используются для запуска пилотируемых и транспортных кораблей на Международную космическую станцию, а также запусков зарубежных полезных грузов. Благодаря высокому уровню надежности самарские ракеты-носители получили признание на мировом уровне.

Анализ организационно-экономических показателей предприятия показал, что наблюдается прирост всех основных показателей: выручки, прибыли, активов. По показателям рентабельность наблюдается прирост. Рентабельность продаж выросла с 7,3% до 7,6%, рентабельность производства – с 7,9 до 8,2%, что также положительно характеризует деятельность компании БФ АО «РКЦ «Прогресс». Затраты на рубль выручки снизились незначительно на 0,3%.

За рассматриваемый период наблюдается прирост численности работников предприятия на 4,8%. При этом производительность труда выросла на 11,1%, что является положительным признаком. Рост фонда оплаты труда составил 10%. Темп прироста производительности труда

превышает прирост фонда оплаты труда, что также является положительной тенденцией и свидетельствует об эффективности деятельности предприятия.

Численность представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» на протяжении рассматриваемого периода имеет тенденцию к увеличению, что связано с вхождением данного поколения в трудоспособный возраст. Начиная с 2017 года, количество молодых специалистов в компании выросло с 124 человек до 195 человек (на 57%). То есть, наблюдается увеличение молодых специалистов – представителей поколения Z в организации.

Общее количество молодых специалистов в организации составляет 18% от общей численности персонала. Численность молодых специалистов на протяжении рассматриваемого периода имеет тенденцию к увеличению, но наблюдается активное движение персонала данной возрастной категории.

Прирост уволившихся молодых специалистов – представителей поколения Z в БФ АО «РКЦ «Прогресс» отмечен по таким причинам, как отсутствие карьерного роста, проблемы с коллективом, проблемы с выполнением должностных обязанностей.

В работе было проведено исследование удовлетворенности молодых работников организации своим трудом.

Проведенное анкетирование выявило определенные проблемы с адаптацией молодых работников.

Они не задерживаются в организации дольше года, уходя в другие места работы.

Исследование показало, что отдельные аспекты адаптации сотрудников проходят хорошо, это организационно-административные и санитарно-гигиеническая адаптация.

Хуже проходят социально-психологическая и психофизиологическая адаптация.

Для работы с молодыми специалистами, только пришедшими в БФ АО «РКЦ «Прогресс», в организации создан Учебный центр.

Преподаватели Учебного центра обучают новичков особенностям работы в организации, а также помогают сотрудникам повысить свою квалификацию и развить навыки, необходимые для профессионального успеха.

Таким образом, в БФ АО «РКЦ «Прогресс» разработана и действует программа адаптации новых сотрудников, в том числе представителей поколения Z, поступивших на работу в организацию либо занимающих новую должность.

Тем не менее наблюдается активное движение молодых специалистов из поколения Z.

К тому же доля сотрудников данной категории среди общей численности персонала невелика.

Поэтому необходимо совершенствовать процесс управления системой привлечения и удержания сотрудников – представителей поколения Z.

Были предложены следующие рекомендации:

- организация квестов и игр на командообразование, сплоченность в коллективе, развитие творческой активности и других навыков у молодых у специалистов. Проведение подобных обучающих и развлекательных мероприятий позволит улучшить корпоративную культуру в коллективе, сплотить сотрудников между собой. Также подобные мероприятия рассчитаны на молодое поколение, поскольку те любят подвижные зрелищные интересные мероприятия;
- разделение специалистов на три уровня в зависимости от профессиональных компетенций и введение надбавки за профессиональное мастерство. Это позволит молодым специалистам видеть карьерные возможности и направление, куда стремиться в организации;
- создание и ведение аккаунта в социальной сети «ВКонтакте», что позволит молодым специалистам больше ценить свою компанию, чувствовать ее ценности и разделять их, а также привлечет новых

сотрудников в организацию. Молодые специалисты особенно ценят бренд компании, в которой они хотели бы работать, наличие у компании ценностей, которые они могли бы разделить. Кроме того, молодые специалисты являются активными пользователями социальных сетей и в целом сети Интернет. С помощью аккаунта в социальной сети возможно также привлекать и новых сотрудников в организацию среди молодежи.

В результате совершенствования системы привлечения и удержания представителей поколения Z и внедрения предлагаемых мероприятий в компании БФ АО «РКЦ «Прогресс» будет получен положительный экономический эффект.



## Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. - М.: Флинта: МПСИ, 2019. - 224 с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2020. - 407 с.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2019. - 192 с.
4. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – Т. 8. – №. 1.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 239 с.
6. Богачева Н. В., Сивак Е. В. Мифы «о поколении Z» // Современная аналитика образования. – 2019. – №. 1. – С. 1-64.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
8. Винокурова У. А., Ламбаева И. А. Модернизационные ценности как критерии поколения // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – №. 203.
9. Восемь отличий поколения Z от поколения Y. [Электронный ресурс]. – 2020. – 2 апреля. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/8-otlichiy-pokoleniya-z-ot-pokoleniya-y/>
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 282 с.
11. Гурьянова Э.А., Гурьянов И.Н. Управление организационным поведением: Учебное пособие. - Казань: Отечество, 2016. - 197 с.

12. Довлекаева, А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой ученый. - 2017. - № 5 (139). - С. 154-159.
13. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. Том 2. №2. С. 220-236.
14. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи. [Электронный ресурс]. – 2020. – 8 апреля. – Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml>
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2018. – 447 с.
16. Килина К. Маркетинг для зумеров: что и как продавать молодому поколению. 03.09.2021. Доступ по ссылке: <https://yagla.ru/blog/marketing/marketing-dlya-zumerov-cto-i-kak-prodavat-molodomu-pokoleniyu--2109m94955/>
17. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. - 2019. - №11. Т.2. - С. 173-179.
18. Кокин Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда: учебник. - М.: Магистр, 2016. - 686 с.
19. Кулакова А. Б. Поколение Z: теоретический аспект // Вопросы территориального развития. – 2018. – №. 2 (42).
20. Малетин С. С. Особенности потребительского поведения поколения Z // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №. 21.
21. Мумладзе Р.Г., Гужина Н.Г. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: КНОРУС, 2016. – 328 с.
22. Не как все: сюрпризы потребительского мышления поколения Z. Доступ по ссылке: <https://smmplanner.com/blog/nie-kak-vsie-siurprizu-potriebitielskogho-myshlienii-pokolienii-z/>
23. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273 (ред. от 04.08.2023). URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 02.09.2023).

24. Ожиганова Е. М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения //Бизнес-образование в экономике знаний. – 2015. – №. 1 (1).
25. О молодежной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2020 г. №489-ФЗ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400056192/> (дата обращения: 15.09.2023).
26. Они предпочитают реализм, честность и открытость. Что нового принесли в мир люди поколения Z? [Электронный ресурс]. – 2020. – 11 апреля. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/oni-drugie-что-novogo-prinesli-v-mir-lyudi-pokoleniya-z-36709.html>
27. Официальный сайт БФ АО «РКЦ «Прогресс». URL: <https://www.samspace.ru/> (дата обращения: 30.09.2023).
28. Поколение Z уже задает новые модели потребления. 18.11.2020. Доступ по ссылке: <https://retail-loyalty.org/news/pokolenie-z-uzhe-zadaet-novye-modeli-potrebleniya/>
29. Рофе А.И. Экономика и социология труда: Учеб. пособие. - М.: Издательство «МИК», 2020. - 328 с.
30. Савидов М. А. Карта ценностей миллениалов: потребительское поведение и работа //Реклама: теория и практика. – 2019. – №. 1. – С. 42-57.
31. Самоукина Н. В. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация: монография / Н.В. Самоукина. – М.: РУСАЙНС, 2018. - 186 с.
32. Семенова В. В. Современные концептуальные и эмпирические подходы к понятию «поколение» //Россия реформирующаяся. – 2003. – №. 3.
33. Стиль потребителей Z. [Электронный ресурс]. – 2020. – 29 марта. – Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/5c4f3b5a7a8aa9374d2d069f>
34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ (ред. от 04.08.2023).

URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 30.09.2023).

35. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 560 с.

36. Чем отличаются поколения Y и Z — и о чем брендам с ними разговаривать. [Электронный ресурс]. – 2020. – 2 апреля. – Режим доступа: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/user-insights/z-y/>

37. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб. -практ. пособие. Серия Библиотека журнала «Управление персоналом». М., 2018. – 480 с.

38. Щербина В.В. Социология труда. - М.: Издательство Московского университета, 2018. – 410 с.

39. Berkup S. B. Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life //Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2014. – Т. 5. – №. 19. – С. 218.

40. Priporas C. V., Stylos N., Fotiadis A. K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda //Computers in Human Behavior. – 2017. – Т. 77. – С. 374-381.