

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

Обучающийся

В.В. Шматков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Шматков

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

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова.

Цель исследования – провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z на объекте исследования и разработать мероприятия для повышения эффективности данных процессов.

Объект исследования – ООО «Штурм».

Предмет исследования – методы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм».

Методы исследования – сравнения, статистический, экономико-математический, программно-целевой, системного анализа и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: было разработано 6 мероприятий для повышения эффективности процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм»: алгоритм отбора и привлечения персонала поколения Z; использование в процессе поиска кандидатов информационные технологии; создание раздела на официальном сайте компании «Работа в нашей компании»; работа с учебными заведениями Самарской области для приглашения студентов на стажировку в компанию; повышение заработной платы сотрудников на 10%; внедрение наставничества для новых сотрудников с оплатой 25% от заработной платы наставнику; организация максимально комфортной зоны для отдыха сотрудников.

Работа включает в себя 51 страниц, 13 рисунков, 9 таблиц с аналитическими материалами, 20 источника.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z.....	6
1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала	6
1.2 Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z	11
2 Оценка действующей системы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм»	19
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Штурм»	19
2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Штурм».....	26
3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Штурм»	34
3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «Штурм»	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	38
Заключение.....	44
Список используемой литературы.....	46
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2022-2023 гг.	49
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2021-2022 гг.	50
Приложение В Бухгалтерский отчет ООО «Штурм» за 2021-2023 гг.	51

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается «нестабильным состоянием экономики страны, когда большинство предприятий ищут максимально эффективные пути развития в высокой конкурентной среде. Кроме финансовых и производственных аспектов деятельности компании, ведущее место занимает процесс управления персоналом. Молодые кадры – это будущее современных и развивающихся компаний и организаций. С каждым годом увеличивается спрос на молодых специалистов» [7, с. 1].

Данная проблема актуальна не только для отдельных организаций, но и для общего экономического положения страны и международных рынков. «Работодатели заинтересованы в новых молодых кадрах, так как в эру быстро прогрессирующих технологий необходимо развиваться и двигаться непрерывно вперед просто для того, чтобы не потерять конкурентоспособность компании» [10, с. 2].

Цель бакалаврской работы – провести анализ привлечения и удержания персонала поколения Z на объекте исследования и разработать мероприятия для повышения эффективности данных процессов.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z;
- дать технико-экономическую характеристику ООО «Штурм»;
- проанализировать действующий процесс приема и удержания поколения Z на объекте исследования
- разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z на ООО «Штурм».

Объект исследования – ООО «Штурм».

Предмет исследования - методы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм».

Методами исследования при написании ВКР послужили: теоретические (исследование публикаций, научной литературы по проблеме, анализ научных теорий); эмпирические (анализ документаций компании).

Теоретической базой для написания работы послужили труды таких исследователей как: И.Б. Адова, С.Б. Алексеев, Л.М. Божко, О.Э. Иванова, А.С. Крамарев и другие.

Фактической базой исследования послужили информационные материалы деятельности выбранного предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения сформированных рекомендаций в деятельности анализируемого предприятия, а также в других компаний с целью повышения эффективности процесса привлечения и удержания кадров поколения Z.

Работа включает в себя 51 страницу, 13 рисунков, 9 таблиц с аналитическими материалами, 20 источников.

1 Теоретические аспекты по привлечению и удержанию персонала поколения Z

1.1 Ценности и цели различных поколений в аспекте привлечения и удержания персонала

«Теория поколений» была создана американскими учеными демографами Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом в 1991 г. Исследователи утверждали, что исторические события и перемены в обществе влияют на формирование разных поколений, на ценности людей, которые родились в тот или иной временной промежуток. Концепция была адаптирована под российские условия в рамках проекта Евгении Шамис и Евгении Никоновой «RuGenerations» [10, с. 3].

Под термином «поколение» можно понимать в разрезе человеческих ценностей, которые формируются у личности до 10–12 лет. То есть, те ценности, которые были усвоены ребенком в детстве, в дальнейшем будут отражаться на всей жизни человека, в том числе и профессиональной деятельности.

Здесь можно отметить, что формирование ценностей осуществляется в зависимости от разных факторов:

- глобальные события в обществе, например, экономические кризисы, военные действия, пандемия и т.д.;
- тактика воспитания, то, что передают детям родители, транслирует школа;
- информационное воздействие в обществе: реклама, мода, лозунги;
- дефицит в какой-либо сфере жизни, например, для последнего поколения Z – живое общение, которое заменилось информационными технологиями [20].

Для качественного восприятия темы исследования необходимо выяснить различия между поколениями сотрудников, которые присутствуют на современном рынке труда, показать их профессиональные ценности, а также цели и задачи.

Анализ различий между поколениями представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение целей и ценностей различных поколений [19]

Наименование поколения	Бэби-бумеры (1943 – 1963 г.р.)	Поколение X (1964-1984 г.р.)	Поколение Y (1985-2000 г.р.)	Поколение Z (2000-2020 г.р.)
Ценности	<ul style="list-style-type: none"> - нацеленность на работу; - оптимистический взгляд на жизнь; - понимание важности работы как стабильности; - стремление к совершенствованию; - ответственный подход к работе. 	<ul style="list-style-type: none"> - равноправие; - высокая техническая грамотность; - конкуренция; - стремление к выживанию; - командный дух. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие навыки коммуникации; - уверенность в своих силах; - подчиненность; - гражданский долг; - ценность вознаграждения за работу. 	<ul style="list-style-type: none"> - физическое здоровье; - цифровое пространство; - индивидуализм; - уважение личности; - высокая оплата труда; - создание своего имиджа; - быстрые результаты.
Цели	Стабильность в профессиональной сфере. Командное развитие.	Личностные результаты в командной работе.	Достижения в работе. Полная свобода выбора.	Личность. Имидж. Деньги. Признание.

По таблице 1, можно сказать, что у каждого поколения свои ценности и цели как в личной, так и в профессиональной жизни. Данный факт требует изучения и обязательного учета в управленческом подходе к каждой категории работников.

Также можно отметить, что самым молодым современным поколением работников является поколение Z, возраст которых сегодня не превышает 24 лет. Среди их ценностей можно выделить физическое здоровье, свободное использование цифрового пространства, повышенные требования к личностным особенностям индивида, создание свое имиджа, стремление к быстрым результатам и достойную оплату своего труда [18].

Исследование Д. Стиллмана, которые проводились совместно с Институтом корпоративной производительности, между молодыми людьми 15–21 года показало, что основная их часть нацелена на достижения успехов в своей профессиональной деятельности и выстраивание карьеры. При этом Д. Стиллман выделяет следующие особенности представителей поколения Z:

- «умение находить и обрабатывать большое количество информации;
- мобильность, собранность, способность быстро подстраиваться к новым условиям работы;
- многозадачность, то есть, способность одновременно работать над несколькими задачами;
- приоритеты в материальной мотивации;
- способность самообразования;
- стремление к фрилансу, удобному графику работы;
- отсутствия приверженности компании» [17, с. 24].

Лебедева Т. В., Субботин А. А. в своей работе «Цифровое поколение» говорят о том, что «жизнь поколения Z тесно переплетена с цифровыми технологиями, поскольку они родились в такой среде. Приходит понимание, что для молодого поколения Z очень важно, чтобы развитие современных технологий сопровождало их на рабочем месте. Активно осваивая пространства интернета, они не представляют продвижение себя без интернет-пространства, в том числе на рабочем месте. Соответственно это оказывает —была приспособлена к новым цифровым решениям» [13, с. 2].

«По словам 91 % представителей поколения Z, уровень технологической сложности компании существенно влияет на их решение в ней работать» [16, с. 3].

Высокая степень персонализации поколения Z выражается в создание своего собственного профессионального и личного имиджа. Они не готовы быть стандартными работниками компании, стремятся к доверию со

стороны руководства и имеют желание решать интересные, ответственные и серьезные задачи [15].

Поколение Z имеет достаточно прагматичное мировоззрение, для таких сотрудников должны быть четко обозначены границы и условия их будущей карьеры, то есть они должны понимать, что им необходимо сделать, чтобы добиться желаемого результата. Неопределенность и размытость в данных вопросах значительно снижает эффективность и продуктивность их работы.

Одной из важной ценности для поколения Z является материальная выгода. Они не готовы в отличие от поколения бэби-бумеров и X работать на энтузиазме, ради идеи или компании. Но при этом за достойное вознаграждение они готовы функционировать в многозадачной деятельности, работая на результат. Здесь также можно сказать, что прозрачность условий получения материальной выгоды повысит эффективность работы сотрудников поколения Z. Размер материального вознаграждения за работу – основной фактор выбора работодателя [14].

«Еще одна из ценностей поколения Z – ожидание быстрых результатов. Если предыдущие поколения плавно, в течение всей жизни, могли продвигаться по карьерной лестнице, то поколение Z ждет максимально быстрых положительных изменений в своей работе, и на основании этого выстраивает план своих дальнейших действий. Сегодня социальные лифты уже совершенно иные, и совершенно другие шаги требуются для достижения карьерного успеха. Одним из методов быстрых достижений для поколения Z является работа за границей. Переезд, в другую страну, их не пугает, а наоборот открывает новые возможности» [9, с. 3].

«Сотрудники поколения Z ценят партнерство на рабочем месте. Для них не приемлемы статусные отношения между сотрудниками. Ценятся свободное общение, способность прямого взаимодействия с руководителями

компании. При этом сотрудники поколения Z готовы учитывать опыт старшего поколения, выстраивая свои алгоритмы работы» [10, с. 3].

«В отличие от предыдущих поколений, поколение Z не так держится за рабочее место и, если им будет не интересно или не комфортно, если коллеги не будут разделять их ценностей, они запросто смогут покинуть организацию, в которой работают. Ведь представители данного поколения воспринимают свое рабочее пространство, как группу единомышленников. Взаимоотношения начальник – подчиненный воспринимаются ими совсем иначе, чем для поколений X и Y. При этом им нужна альтернативность, варианты, они не хотят видеть однозначного мнения» [10, с. 4].

В современных условиях для повышения эффективности работы персонала руководителям необходимо оценивать потребности и ценности каждого поколения. Наиболее актуально в данном аспекте определение «человеческий капитал — это совокупность врожденных способностей и приобретенных знаний, навыков и мотиваций, эффективное использование которых способствует увеличению дохода и иных благ» [2, с. 792].

Каждый сотрудник должен рассматриваться как ресурс, от качества использования которого зависит результат работы хозяйствующего субъекта.

Подводя итоги, можно выделить положительные и отрицательные стороны сотрудников поколения Z.

Среди положительных направлений можно отметить: высокую вовлеченность в мультимедийные технологии, способность работать с большим количеством информации, выделять нужные детали, работать в условиях многозадачности, быстро адаптироваться к новым условиям, ценность самообразования и готовность к фрилансу [12].

Среди отрицательных сторон современного поколения Z можно выделить: стремление к быстрым результатам в карьере, нацеленность на краткосрочные цели, низкие коммуникативные качества, приоритет

материальной мотивации, готовность часто менять работодателей в поисках более комфортных условий работы.

Зная особенности поколения Z, можно сказать, что это новые перспективные специалисты на рынке труда. Большинство российских руководителей не выделяют молодых представителей поколения Z, но здесь стоит понимать, что в любом случае, именно они заменят в итоге более взрослых сотрудников, поэтому важно учитывать их ценности и задачи, а также использовать сильные стороны для повышения результатов работы компании [8].

Проанализировав особенности 4 последних поколений, можно выделить поколение Z, которое достаточно сильно отличается от всех предшественников, поэтому требует новых исследований для максимального использования современных кадров в организации.

1.2 Особенности привлечения и удержание персонала поколения Z

Персонал в рамках любой организации – стратегический ресурс хозяйствующего субъекта. Актуальность вопросов привлечения кадров поколения Z еще повышается в следствии ситуации кадрового голода и недостаточности специалистов высокого уровня. «Согласно исследованию «Deloitte» к 2026 году общее количество сотрудников снизится на 3 миллиона. Это последствия демографической ямы, которая случилась в 90-х. Это значит, что не кандидаты будут бороться за место, а компании – за перспективных сотрудников из нового поколения Z» [3, с. 3]. Поэтому, можно сказать, что задача по привлечению и удержанию поколения Z является приоритетной.

Для привлечения персонала сегодня используются два основных метода: внутренние и внешние. Внутренние методы заключаются в подборе сотрудников на новую должность из числа имеющегося персонала. Внешние методы подразумевают поиск новых сотрудников через ресурсы внешних

источников. Здесь важно соблюдать баланс и использовать в равных возможностях и внутренние и внешние источники по подбору персонала.

Источники привлечения персонала поколения Z показаны на рисунке 1.

Внутренние источники:

- обращение к руководителям подразделений;
- объявления во внутрифирменной сети;
- ротация;
- анализ личных дел сотрудников;
- внутренний конкурс;
- самоводвижение.

Внешние источники:

- объявления в СМИ;
- объявления в социальных сетях;
- заключение контрактов с учебными заведениями;
- обращение в рекрутинговые агентства;
- центры занятости населения;
- самоводвижение.

Рисунок 1 – Источники привлечения персонала поколения Z [6]

По рисунку 1, можно сказать, что «для привлечения персонала поколения Z из внешних источников максимально используют информационные технологии: реклама о поиске сотрудников в социальных сетях, тематических блогах, с СМИ, обращение в учебные заведения, кадровые агентства, а также службы занятости. Для привлечения персонала поколения Z из внутренних источников используются возможности кадрового резерва, проводится беседа с руководителями компании, проводится анализ базы данных действующих сотрудников» [3, с. 4].

Стоит отметить, что просто объявление с поиском сотрудника не принесет желаемый результат. Конкуренция работодателей сегодня достаточно высокая, а представители поколения Z не удовлетворяет только стабильность в работе. Поэтому «для привлечения персонала поколения Z необходимо

учитывать критерии, которые способны повлиять на предпочтение последних в выборе места работы:

- достойная заработная плата, прозрачная система оплаты, мотивирующая система бонусов и премирования;
- гибкий график работы: возможность удаленной работы или создание индивидуального графика;
- возможность профессионального развития и карьерного роста: обучение, стажировки, четко прописанные условия для повышения;
- возможность выхода на международный профессиональный уровень;
- максимальное использование информационных технологий;
- обеспечение творческого подхода к работе» [10, с. 4].

Один из способов привлечения персонала поколения Z — прелиминаринг, который заключается в «привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем» [10, с. 4]. Учитывая тот факт, что «сотрудники поколения Z не держатся за свое рабочее место, легко могут сменить место работы, необходимо руководству компании сконцентрироваться не только на привлечение квалифицированных кадров, но и на их удержание. То есть, должны быть созданы такие условия для молодых сотрудников, чтобы они готовы были трудиться в компании на протяжении длительного времени» [7, с. 2]. В своей научной статье Анисько Е.Л. считает, что «удержание персонала поколения Z – стратегическая деятельность хозяйствующего субъекта, которая направлена на создание заинтересованности персонала в дальнейшей работе в компании, не смотря на периодически возникающие трудности» [2, с. 3]. «Удержание персонала - усилия, предпринимаемые бизнесом для поддержания рабочей среды, которая поддерживает текущий персонал, оставшийся в компании» [5, с. 2].

Основная цель в удержании кадров поколения Z — сохранение кадров, минимизация оттока высококвалифицированных специалистов в другие компании [4].

Для достижения цели в удержании персонала необходимо решить следующие задачи:

- создание максимально комфортных условий для работы персонала;
- повышение эффективности использования трудовых ресурсов;
- минимизация текучести кадров в компании;
- формирование вовлеченности молодого поколения в работу;
- повышения уровня лояльности сотрудников к компании;
- обеспечение кадров достойными финансовыми возможностями [3].

Стоит отметить, что «программа по удержанию персонала должна выполняться превентивно и иметь долгосрочный и системный характер. Это объясняется тем, что практически невозможно повлиять на действие сотрудника, который решил сменить работодателя» [10, с. 4].

Секерин В.Д. сформировал следующие методы по удержанию персонала поколения Z:

- внедрение цифровых технологий на предприятие;
- создание корпоративной культуры;
- использование внутренних информационных сетей для общения;
- сопоставление целей предприятия с потребностями персонала поколения Z;
- предоставление кадрам долгосрочные карьерные перспективы;
- вознаграждения не за потраченное на работу время, а за результат деятельности;
- предоставление широкого выбора времени активной работы;

- предоставление прямой связи с руководителями организации, отсутствии бюрократии;
- предоставление возможностей для обучения и саморазвития;
- обеспечения возможностей использовать творческий подход к работе;
- высокая оплата труда.

Российские исследователи также выделили факторы, которые влияют на удержание сотрудников поколения Z:

- «высокая оплата труда (78%);
- возможности постоянного приобретения новых квалификаций (64%);
- прекрасный баланс между работой и личной жизнью (54%);
- стремительный карьерный рост (42%); хорошие условия платы труда (38%)» [11, с. 3].

Также, если говорить о карьерных барьерах, можно выделить такие факторы как: большие переработки, которые минимизируют время на личную жизнь, а также жесткий график работы и заработная плата несоответствующая выполняемым задачам.

Направления материальной и нематериальной мотивации сотрудников поколения Z к удержанию в компании представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Направления материальной и нематериальной мотивации сотрудников поколения Z [1]

Направление мотивации	Содержание
Smart-цели	«Перед сотрудником необходимо ставить конкретные цели, которые понятны и достижимы с обязательным указанием сроков исполнения» [10, с. 4].
Вознаграждение за достигнутые результаты	«Между ступенями карьерной лестнице определяется две-три компетенции, освоение которых будет поощряться и приближать к следующей должности» [7, с. 54].
Премирование на основе индивидуального вклада сотрудника	Периодическое подведение итогов работы сотрудников и их материальное вознаграждение.

Продолжение таблицы 2

Направление мотивации	Содержание
Оплата обучения по системе рейтинга	«Работник со стажем от года вправе участвовать в конкурсе и получить субсидию на оплату желаемых им мастер-классов, курсов и т.п., даже если они не связаны напрямую с занимаемой должностью» [7, с. 56].
ДМС	Предоставление социальных гарантий своим сотрудникам.
Программы личного менторства	Возможность самостоятельного выбора наставников для решения рабочих вопросов. «В отличие от прошлых поколений, Z слабосприимчивы к иерархии, поэтому для конструктивного диалога необходимы взаимное уважение и доверие к ментору» [13, с. 2].

Среди обозначенных направлений мотивации и удержание сотрудников поколения Z можно выделить социальные программы, которые усиливают лояльность персонала к своей компании, а также формируют позитивный HR-бренд. Работники поколения Z должны быть «вовлечены в корпоративную культуру, ценности компании, инновационную деятельность, экологические, социальные и волонтерские проекты. Политика компании в сфере маркетинга персонала должна базироваться на цепочке создания ценности» [5, с. 3].

На основе вышеизложенной информации можно сформировать следующие конструктивные выводы.

Поколение Z представлены молодыми людьми 2000-2020 г.р.

Среди ценностей представителей поколения Z можно выделить физическое здоровье, свободное использование цифрового пространства, повышенные требования к личностным особенностям индивида, создание свое имиджа, стремление к быстрым результатам и достойную оплату своего труда;

Положительные стороны поколения Z: «высокую вовлеченность в мультимедийные технологии, способность работать с большим количеством информации, выделять нужные детали, работать в условиях многозадачности, быстро адаптироваться к новым условиям, ценность самообразования и готовность к фрилансу» [5, с. 2];

«Отрицательные стороны поколения Z: стремление к быстрым результатам в карьере, нацеленность на краткосрочные цели, низкие коммуникативные качества, приоритет материальной мотивации, готовность часто менять работодателей в поисках более комфортных условий работы» [5, с. 3];

«Для привлечения персонала поколения Z из внешних источников максимально используют информационные технологии: реклама о поиске сотрудников в социальных сетях, тематических блогах, с СМИ, а также сотрудничества с профильными образовательными организациями. Если говорить о внутренних источниках для привлечения сотрудников поколения Z, то в данном случае используется кадровый резерв предприятия, проводится беседа с руководителями компании, анализ базы данных действующих сотрудников» [7, с. 4];

Среди основных методов по удержанию персонала поколения Z можно выделить следующие мероприятия: внедрение цифровых технологий на предприятие, создание корпоративной культуры, использование внутренних информационных сетей для общения, сопоставление целей предприятия с потребностями персонала поколения Z, предоставление кадрам долгосрочные карьерные перспективы, вознаграждения не за потраченное на работу время, а за результат деятельности, предоставление широкого выбора времени активной работы, предоставление прямой связи с руководителями организации, отсутствию бюрократии, предоставление возможностей для обучения и саморазвития, обеспечения возможностей использовать творческий подход к работе и высокая оплата труда.

2 Оценка действующей системы привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Штурм»

Объектом исследования в данной работе является действующее предприятие ООО «Штурм», которое функционирует на рынке Самарской области с 2019 г.

Основные данные объекта исследования представлены в таблице 3.

Таблица 3-Основные данные ООО «Штурм»

«Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью ООО «Штурм»
ИНН	6320037378
КПП	632001001
ОГРН	1196313053210
Место нахождения	445037, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Юбилейная, д. 29, помещ. 011
Статус организации	Коммерческая, действующая
Организационно-правовая форма	Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)» [11, с. 1].

«Основной вид деятельности организации: Деятельность физкультурно-оздоровительная (код по ОКВЭД 96.04).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

48.18 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле отдельными видами товаров.

46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров.

47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

47.29.39 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки.

47.64 Торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах» [11, с. 1].

«Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 11 января 2023 г. является директор Мухтулов Федор Сергеевич» [11, с. 1].

ООО «Штурм» является микропредприятием, которым считается организации, выручки которых не превышают 120 млн. руб. за отчетный год, а численность сотрудников до 15 человек. Кроме того, ООО «Штурм» ведет деятельность в сфере социального предпринимательства.

Основная деятельность ООО «Штурм» заключается в обеспечение качественного функционирования фитнес-клуба под брендом Bright Fit, которое представляет своим клиентам пространства для эффективных тренировок.

Основные услуги фитнес-клуба Bright Fit:

- тренажерный зал, который имеет площадь 380 кв.м.;
- боевые искусства, в клубе имеется просторная зона для ММА и единоборств, есть возможность проведение тренировок греко-римской борьбы, кикбоксинга, рукопашного боя и т.д.;
- детский клуб «Bright One», в котором могут проводить время дети клиентов под присмотром няни;
- групповые программы разных направлений: танцевальные, силовые и интервальные классы;
- функциональная зона Cross – Training для кардио и кроссфит тренировок со специальным оборудованием;
- фитнес-бар Bright Bar, где клиенты клуба могут приобрести спортивное питание и протеиновые батончики.

На рисунке 2 представлена организационная структура ООО «Штурм».

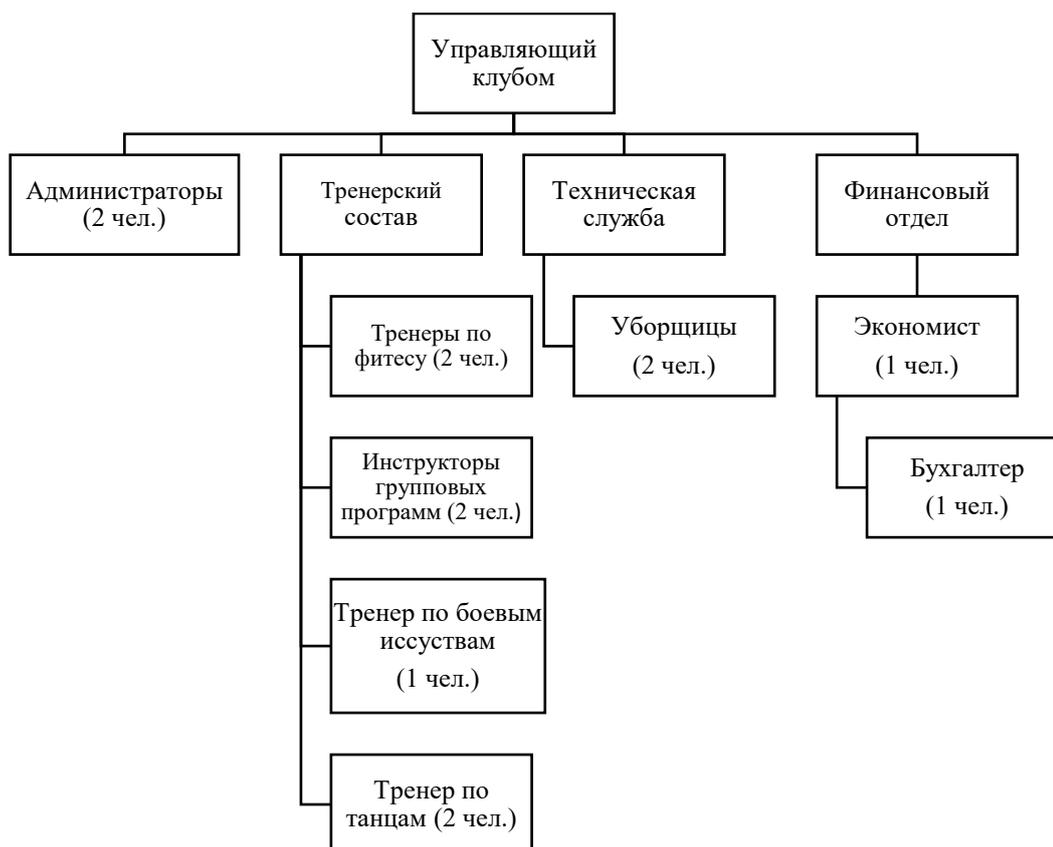


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Штурм»

По рисунку 2, можно сказать, что организационная структура ООО «Штурм» носит линейный характер, что подразумевает возложение всех полномочий управления на одного руководителя, решения направляются по цепочке сверху-вниз. Данный вид структуры максимально подходит для малых предприятий, таких, как ООО «Штурм».

«Преимущества линейной структуры: сосредоточение власти в руках единого руководителя, контроль за счет централизации принятия управленческих решений, высокая управляемость» [5, с. 4].

На основе отчета о результатах деятельности ООО «Штурм» и бухгалтерской отчетности (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1, Приложение В, таблица В.1) проведен анализ основных организационно-экономических показателей (таблица 4).

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Штурм» за 2021–2023 гг.

«Показатели	Годы			Изменение			
	2021	2022	2023	2022–2021 гг.		2023–2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	7456	10353	15626	2897	138,8	5273	150,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	6298	7530	13097	1232	119,6	5567	173,9
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1158	2823	2529	1665	243,8	- 294	89,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	754	1613	1739	859	213,9	126	107,8
Основные средства, тыс. руб.	1739	1707	1352	- 32	98,2	- 355	79,2
Оборотные активы, тыс. руб.	3661	3480	8416	- 181	94,8	4936	241,8
Численность персонала, чел.	13	15	14	2	115,4	-1	93,3
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	5822,4	5295,6	6454,4	-526,8	90,9	1158,8	121,9
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	497,1	796,4	1116,1	299,3	160,2	319,7	140,1
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	388,2	407,4	461,0	19,2	104,9	53,4	113,1
Фондоотдача, руб.	4,3	6,1	11,6	1,8	141,8	5,5	190,2
Оборачиваемость активов, раз	1,4	2,0	1,6	0,61	142,8	-0,4	80,0
Рентабельность продаж, %	10,1	15,8	11,1	5,7	156,4	- 4,7	70,2
Рентабельность производства, %	14,0	31,1	17,8	17,1	222,1	-13,3	57,2
Затраты на рубль выручки, руб.	0,8	0,7	0,8	-0,1	112,5	0,1	114,3» [11, с.1].

По результатам анализа основных технико-экономических показателей таблицы 4, можно сделать вывод, что выручка ООО «Штурм» в 2022 г. увеличилась на 38,8% по сравнению с 2021г., в 2023 г. данный показатель показал прирост еще на 50,9%. Себестоимость продаж ООО

«Штурм» в 2022 г. увеличилась на 19,6% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. увеличилась еще на 73,9% по сравнению с предыдущим отчетным годом.

На рисунке 3 показана динамика изменения показателей объема продаж и себестоимости в ООО «Штурм».

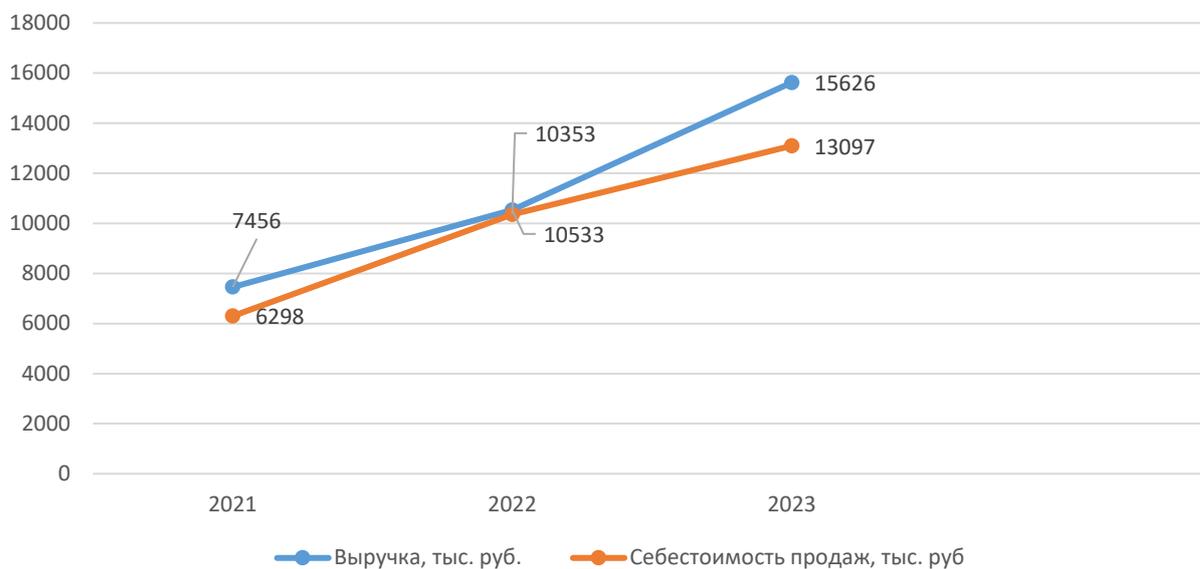


Рисунок 3 - Динамика показателей выручки и себестоимости ООО «Штурм» в 2021–2023 гг.

По рисунку 3, можно сделать вывод, что прирост выручки от предоставляемых ООО «Штурм» услуг и себестоимость услуг имеет положительную тенденцию.

Валовая прибыль ООО «Штурм» в 2022 г. увеличилась на 143,8% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. сократилась на 10,4% по сравнению с 2022 г.

Прибыль от продаж ООО «Штурм» в 2022 г. увеличилась на 113,9% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. показала прирост еще в 7,8% по сравнению с прошлым отчетным периодом.

Проследить динамику показателей валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «Штурм» можно на рисунке 4.

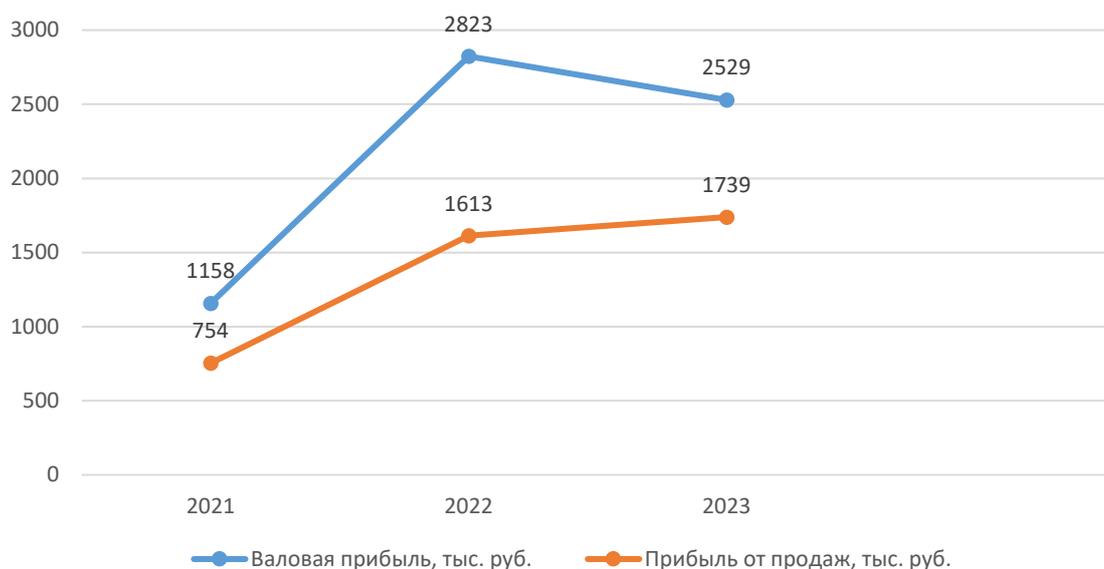


Рисунок 4 – Динамика показателей валовой прибыли от продаж ООО «Штурм»

По рисунку 4, можно говорить, что в 2023 г. наблюдается снижение валовой прибыли ООО «Штурм». Данный факт может говорить о снижении уровня рентабельности оказания услуг, а также о падении уровня эффективности труда.

Основные средства ООО «Штурм» в 2022 г. уменьшились на 2,8% по сравнению с 2021 г., в 2023 г. данный показатель сократился еще на 20,8% по сравнению с 2022 г. Оборотные средства ООО «Штурм» в 2022 г. уменьшились на 5,2% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. показали прирост на 141,8% по сравнению с прошлым отчетным периодом.

Численность персонала ООО «Штурм» в 2022 г. составила 15 чел., что больше на 15,4%, чем в 2021 г., в 2023 г. в штатном расписании числится 14 человек, что на 6,7% меньше, чем в 2022 г.

Средняя годовая заработная плата в 2022 г. составила 407,2 т. р. на одного работника, что на 4,9% больше, чем в 2021 г. В 2023 г. данный показатель увеличился на 13,1% по сравнению с 2022 г. и составил 461,0 т. р. на 1 сотрудника. Таким образом, в месяц средняя заработная плата сотрудников ООО «Штурм» составляет 38,4 т. р.

Динамика показателей рентабельности продаж и производства представлена на рисунке 5.

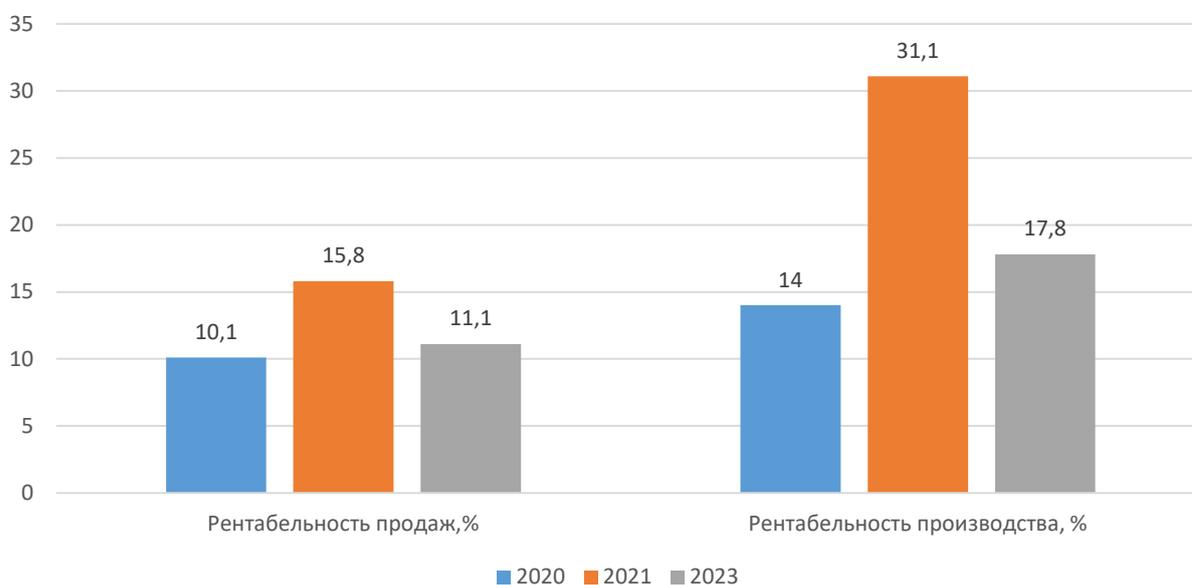


Рисунок 5 - Динамика показателей рентабельности продаж и производства ООО «Штурм»

По динамике показателей рентабельности продаж и производства, отраженных на рисунке 5, видно, что в 2022 году рентабельность продаж увеличилась на 56,4%, а в 2023 году уменьшилась на 29,8% в сравнении с 2022 годом.

Рентабельность производства ООО «Штурм» в 2022 г. увеличилась на 122,2% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. данный показатель сократился на 42,8% по сравнению с прошлым отчетным периодом.

Проведенный анализ технико-экономических показателей показал, что ООО «Штурм» работает рентабельно, по итогам имеет прибыль.

Хотя в 2023 г. рентабельность продаж значительно сократилась, что говорит об отрицательной тенденции развития бизнеса.

2.2 Анализ привлечения и удержания персонала поколения Z ООО «Штурм»

Согласно приведенному в пункте 2.1 организационной структуре (рисунок 2) и штатному расписанию в ООО «Штурм» работают 14 сотрудников. Можно выделить 4 подкатегории работников ООО «Штурм»:

- администраторы клуба (2 чел.);
- тренерский состав (7 чел.);
- технический отдел (2 чел.);
- финансовый отдел (2 чел.).

Администраторы фитнес клуба непосредственно общаются с клиентами, подбирают расписание для занятий, помогают с выбором программ, а также принимают оплату. Тренерский состав представлен 7 сотрудниками, которые руководит тренировками клиентов, следит за безопасностью выполняемых упражнений и обучает новым техникам в спорте. Технический отдел представлен 2 сотрудниками, которые занимаются уборкой спортивных залов и других помещений клуба. Финансовый отдел занимается управленческим счетом, управляет денежными потоками, а также начисляет заработную плату сотрудникам.

Численность персонала ООО «Штурм» в 2022 году сократилась на 2 чел. и составила 13 чел., что меньше, чем в 2021 г. на 13%. В 2023 г. в компании числилось 14 сотрудников, что меньше на 1 чел. или 6,7%, чем в 2022 г. То есть, наблюдается отрицательная динамика в численном составе сотрудников ООО «Штурм», при это есть одно вакантное место на должность тренера по боевым искусствам.

Для анализа структуры персонала ООО «Штурм» по возрастной категории была применена теория поколения в соответствии с таблицей 1.

Структура персонала ООО «Штурм» по принадлежности к поколению на конец 2023 г. представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура штата ООО «Штурм» по возрасту (согласно теории поколений) в 2023 г., %

По рисунку 6, можно сказать, что половина числа работников ООО «Штурм» - сотрудники поколения Z. Это можно объяснить спортивным направлением деятельности компании, где нужны молодые, энергичные, увлеченные, физически подтянутые сотрудники. Доля сотрудников поколения Z составляет 50% или 7 чел., на втором месте поколение Y – 28,6% или 4 чел., поколения X всего 2 чел. или 14,3%, а представителей поколения Беби-бумеров – 1 чел. или 7,1%.

Структура сотрудников поколения Z по имеющемуся образованию представлена на рисунке 7.



Рисунок 6 – Структура персонала представителей поколения Z в ООО «Штурм» по уровню образования на конец 2023 г., %

По рисунку 6, видно, что из сотрудников ООО «Штурм» поколения Z – 5 из 7 человек (71,4%) имеют среднеспециальное образование по направлению «Физическая культура», которое они закончили на базе колледжей после 11 класса. Остальные 2 сотрудника или 28,6% имеют высшее специальное образование по направлению «Физическая культура». То есть, по факту сотрудники поколения Z пришли сразу после учебы в образовательных специализированных учреждениях в фитнес-клубе Bright Fit.

Структура сотрудников ООО «Штурм» поколения Z по гендерному признаку представлена на рисунке 7.

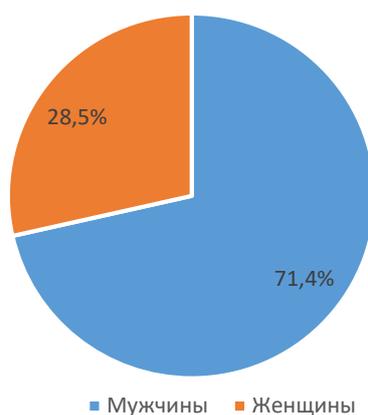


Рисунок 7 – Структура персонала представителей поколения Z в ООО «Штурм» по гендерному признаку на конец 2023 г., %

По рисунку 7, можно сказать, что большая часть сотрудников ООО «Штурм» поколения Z – мужчины (71,4% или 5 чел.), женщин – 28,5% или 2 чел.

Проанализировав кадровый состав ООО «Штурм», можно составить средний портрет сотрудника поколения Z – мужчина возрастом от 20-24 лет со среднеспециальным образованием.

Далее проанализируем движение персонала ООО «Штурм» поколение Z, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «Штурм» поколения Z за 2021-2023 гг.

«Показатель»	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. 2023/2022 гг., чел.	Относит. откл., 2023/2022 гг., %
Среднесписочная численность персонала поколения Z, чел.	7	8	7	- 1	-12,5
Кол-во принятого персонала, чел.	2	3	1	-2	- 66,7
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	3	2	2	0	0
- по собственному желанию	2	2	2	0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	0	0
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	5	5	3	-2	- 40,0
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	71,4	62,5	42,9	-19,6	-31,4
Коэффициент по приему, %	28,6	37,5	14,3	-23,2	-61,9
Коэффициент по выбытию, %	42,8	25,0	28,6	3,6	14,4
Постоянство кадров, %	28,6	37,5	42,8	5,3	14,1
Текучесть кадров, %	42,8	25,0	28,6	3,6	14,4» [11, с.1].

На основе данных из таблицы 5, можно отметить, что трудовые ресурсы ООО «Штурм» в разрезе исследуемого поколения Z имеют интенсивное движение. В 2022 г. и в 2023 г. приток новых сотрудников составили 3 и 1 чел. соответственно, что по сравнению с предшествующими периодами на 50,0% и 66,6% меньше.

Число уволенных сотрудников в 2022 г. составило 2 чел., что меньше на 33,3%, чем в 2021 г. В 2023 г. число уволенных сотрудников остался на прежнем уровне 2022 г.

Динамика изменения коэффициентов оценки ООО «Штурм» персонала поколения Z представлена на рисунке 8.

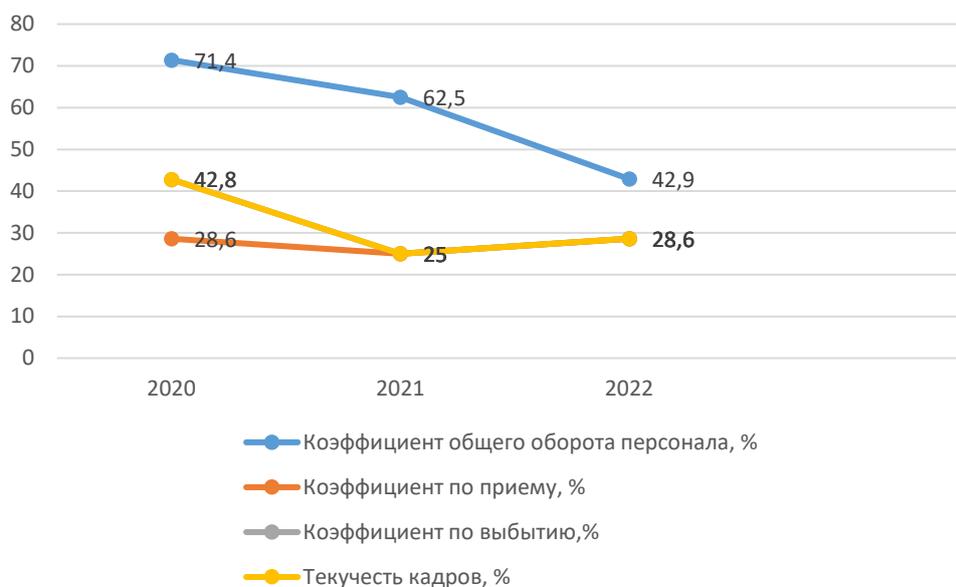


Рисунок 8 – Изменения коэффициентов оценки персонала ООО «Штурм» поколения Z за 2021-2023 гг., %

На основе рисунка 8, можно прийти к следующим заключениям:

- коэффициент общего оборота исследуемой компании за три анализируемых года сократился, что говорит о положительной динамике по ситуации с кадрами. В 2023 г. значение данного коэффициента составило 42,9%.
- наблюдается увеличение коэффициента по выбытию ООО «Штурм», что свидетельствует о высокой текучести кадров, и рассматривается как отрицательный фактор;
- соответственно, коэффициенты текучести кадров ООО «Штурм» за анализируемый период не входят в нормативные значения и находятся в пределах 25,0-42,8%, что требует обязательных управленческих решений для стабилизации ситуации;

Далее рассмотрим процесс подбора персонала в ООО «Штурм». Поскольку организация относится к малому бизнесу, то отдел кадров в хозяйствующем субъекте отсутствует. Процессом привлечения, отбора и найма персонала занимается непосредственно руководитель компании.

Основные требования к подбору кандидатов: наличие профессионального образования, возраст от 19 лет, приветствуются кандидаты, имеющие профессиональные успехи в спорте или с опытом работы в фитнес-центрах, отсутствие вредных привычек, ответственность.

Этапы подбора персонала поколения Z в ООО «Штурм» представлены на рисунке 9.

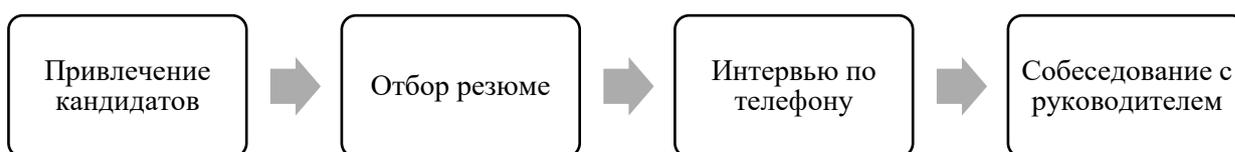


Рисунок 9 - Этапы подбора персонала в ООО «Штурм»

По рисунку 9 видно, что в ООО «Штурм» отсутствует долгосрочное планирование персонала. По факту, как только освобождается должность, сразу же руководитель компании начинает поиск замещения вакантной должности. Обычно размещаются объявление на Авито и оформляется запрос в центр занятости населения о открытии вакансии.

Основной метод подбора персонала в ООО «Штурм» - кратное телефонное интервью с руководителями и непосредственное собеседование в помещении фитнес-клубе Bright Fit. Процесс подбора не регламентирован документально, основывается на мнение руководителя компании.

Здесь сразу можно отметить, что отрицательными сторонами в подборе персонала в ООО «Штурм» является не использование современных технологий, например, социальных сетей и отсутствует связь с учебными заведениями, подготавливающих специалистов спортивного направления.

В качестве инструментов удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм» можно выделить следующие:

- все сотрудники ООО «Штурм» поступают на работу по трудовому договору с соблюдением всех социальных гарантий для персонала компании: официальная заработная плата, выплата отпускных, оплата больничных листов и т.д.
- использование части элементов корпоративной культуры. Так в компании отмечается день тренера (30 октября) и день спорта (6 апреля), выплачивается разовая премия в размере 5000 руб., также организовывается небольшой фуршет. К Новому году дети сотрудников ООО «Штурм» получают сладкие подарки;
- иногородним сотрудникам возмещается 50% оплаты за аренду жилья;
- для работы предоставляются только современные спортивные оборудования и инвентарь;
- возможность согласования удобного графика работы для сотрудника;
- возможность прямого общения с руководителем компании для решения конфликтных вопросов;
- предоставление корпоративной спортивной формы и обуви раз в полгода;
- выплата материальной помощи при жизненно важных событиях (свадьба, потеря близкого человека, рождение ребенка).

По вышеизложенным позициям, можно сказать, что руководитель ООО «Штурм» вопросами удержания кадров поколения Z занимается, но учитывая большую текучесть кадров формируется вывод, что данный процесс требует совершенствования и разработки новых мероприятий.

Среди недостатков в направлении удержания сотрудников поколения Z ООО «Штурм» можно выделить следующие позиции:

- низкая заработная плата. Средняя заработная плата в ООО «Штурм» в 2023 г. составила 38400 р. в то время, как средняя заработная

плата по г. Тольятти 59077 р., то есть, заработная плата в ООО «Штурм» ниже на 35%;

- отсутствует система наставничества;
- нет возможности дальнейшего развития в профессии;
- не соблюдены условия отдыха сотрудников (отсутствует зона отдыха);
- сложный психологический климат, каждый сотрудник сам за себя.

По итогам 2 главы, можно сделать следующие выводы. Объектом исследования в данной работе является ООО «Штурм», которое функционирует на рынке Самарской области в г. Тольятти с 2019 г. Основная деятельность ООО «Штурм» заключается в обеспечение качественного функционирования фитнес-клуба под брендом Bright Fit, которое представляет своим клиентам пространства для эффективных тренировок.

Технико-экономический анализ объекта исследования ООО «Штурм» показал, что компания рентабельно, получает прибыль от своей деятельности. Хотя в 2023 г. рентабельность продаж значительно сократилась, что говорит об отрицательной тенденции развития бизнеса. организационная структура ООО «Штурм» носит линейный характер, что подразумевает возложение всех полномочий управления на одного руководителя, решения направляются по цепочке сверху-вниз.

Проанализировав использование инструментов привлечения и удержания сотрудников поколения Z в ООО «Штурм» можно сделать выводы, что основные проблемы, которые необходимо решать для минимизации текучести кадров в компании – стихийный, несформированный подход к подбору персонала, не использование для поисков профессиональных кадров современные технологии и учебные учреждения для приглашения на стажировку, низкая по городу заработная плата, отсутствие перспектив по обучению, а также отсутствие системы наставничества и недостаточно комфортные условия отдыха сотрудников.

3 Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Штурм»

3.1 Мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z ООО «Штурм»

Итоги анализа в главе 2 показали, что в ООО «Штурм» была установлена высокая текучесть кадров, характерная именно для сотрудников поколения Z.

Также было установлено, что в сфере привлечения и удержания данных сотрудников необходимо решить и другие позиции, такие, например, как:

- стихийный, несформированный подход к подбору персонала, к которому относятся сотрудники современного поколения;
- не использование для поисков профессиональных кадров современные технологии и учебные учреждения;
- низкая по городу заработная плата;
- отсутствие перспектив по обучению;
- отсутствие системы наставничества;
- недостаточно комфортные условия отдыха сотрудников.

Направления по решению обозначенных проблем в вопросах привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Направления по решению выявленных проблем в сфере привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм»

Проблема	Направления решения
Стихийный подход по подбору и привлечению персонала поколения Z	Разработка алгоритма по подбору персонала.
Не использование для поисков профессиональных кадров современные технологии и учебные учреждения	Расширение информационного пространства для поиска сотрудников.
Низкая по городу заработная плата	Повышение заработной платы для молодых сотрудников поколения Z.
Отсутствие перспектив по обучению	Разработка системы предоставления дополнительных возможностей по обучению.

Продолжение таблицы 6

Проблема	Направления решения
Отсутствие системы наставничества	Внедрение наставничества со стороны более опытных сотрудников с доплатой за дополнительную деятельность.
Недостаточно комфортные условия для отдыха	Создание комнаты отдыха для персонала.

По таблице 6 видно, что сформированы 6 основных направлений по повышению процесса привлечения и удержания персонала ООО «Штурм» поколения Z. Далее рассмотрим каждый из них более подробно.

Первое мероприятие. Неструктурированный подход в процессе подбора кадров поколения Z может быть решен при использовании представленного алгоритма (рисунок 10).

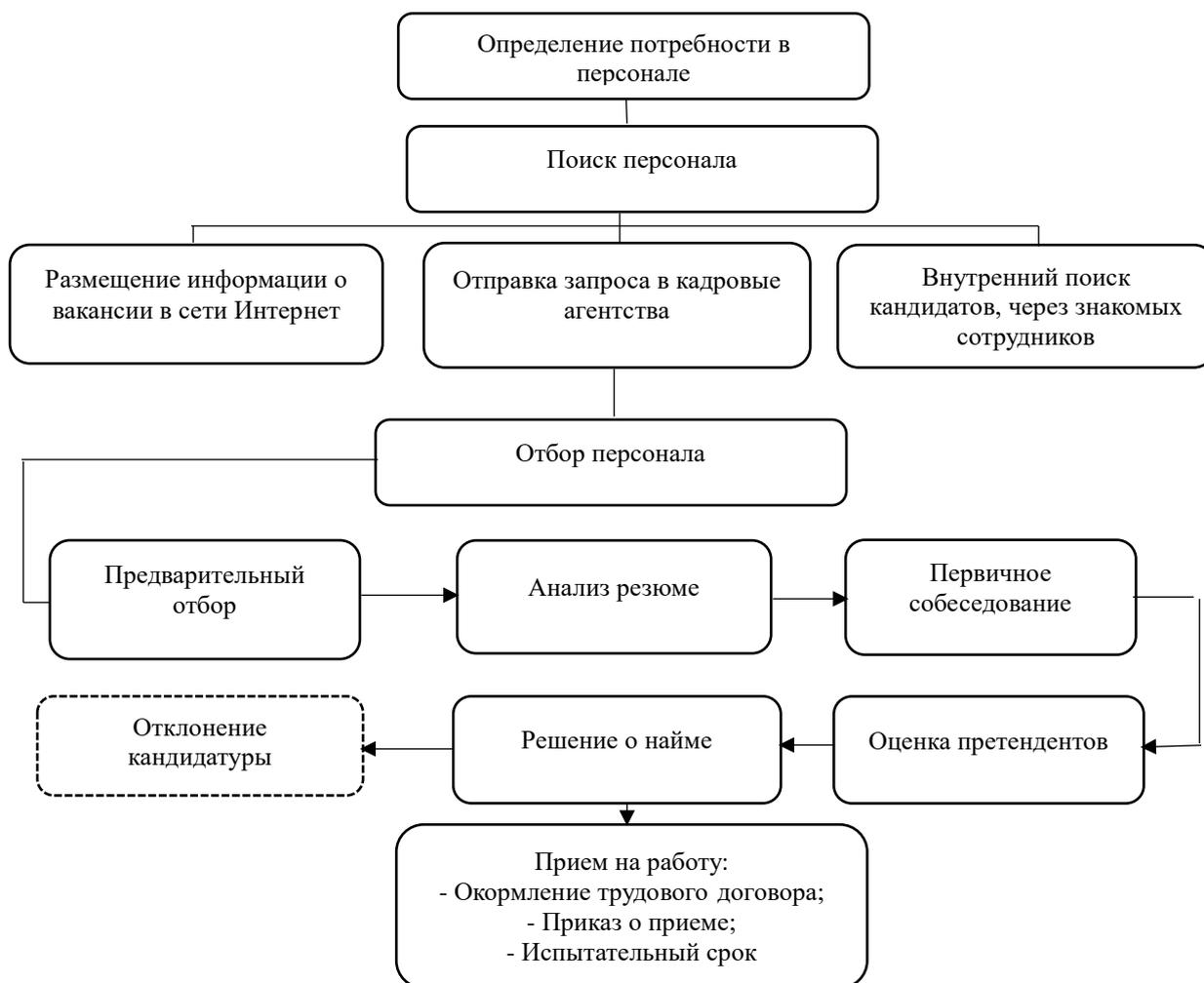


Рисунок 10 – Алгоритм отбора и привлечения персонала поколения Z в ООО «Штурм»

По рисунку 10 можно говорить об упорядочивании деятельности для формирования эффективного процесса по привлечению и подбору сотрудников поколения Z. Использование данного алгоритма позволит сократить временные и денежные ресурсы на подбор персонала.

Второе мероприятие. Для повышения продуктивности привлечения поколения Z предлагается более активно использовать современные информационные технологии, а именно:

- проведение рекрутмента в сети «Telegram» и «ВКонтакте» на каналах «Вакансии Тольятти», «Работа в Самарской области» и т.п.;
- размещение объявлений о вакансий на hh.ru — платформа онлайн-рекрутинга в России;
- создать раздел на официальном сайте компании «Работа в нашей компании»;
- работа с учебными заведениями Самарской области для приглашения студентов на стажировку в компании.

Третье мероприятие. Для привлечения и удержания персонала необходимо повысить заработную плату сотрудникам на 10%, что позволит приблизиться к средней заработной плате по г. Тольятти. Таким образом, средняя заработная увеличится с 38400 р. до 42240 р., что повысит заинтересованность потенциальных сотрудников поколения Z.

Четвертое мероприятие. Для повышения эффективности процесса привлечения и удержания персонала ООО «Штурм» предлагается молодым сотрудникам поколения Z давать возможность обучения. Для этого после года работы в ООО «Штурм» рекомендуется направлять своих сотрудников на повышение квалификации с сохранением заработной платы.

Пятое мероприятие. Внедрение наставничества для новых сотрудников поколения Z в ООО «Штурм» в течение 1 месяца после приема на работу. Наставником назначается более опытный сотрудник в компании. За

наставничество необходимо внедрить доплату в размере 25% от заработной платы.

Шестое мероприятие. Организация зона отдыха для предоставления сотрудникам отдельного пространства для отдыха и приеме пищи. В ООО «Штурм» есть помещение для принятия пищи, но оно не организовано должным образом. Необходимо данное помещение разделить на две зоны. Одна из них должна быть оборудована таким образом, чтобы в ней сотрудники могли организовать для себя процесс питания, а вторая зона будет предназначаться для физического отдыха персонала.

Все обозначенные предложения по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Штурм» для наглядности показаны на рисунке 11.

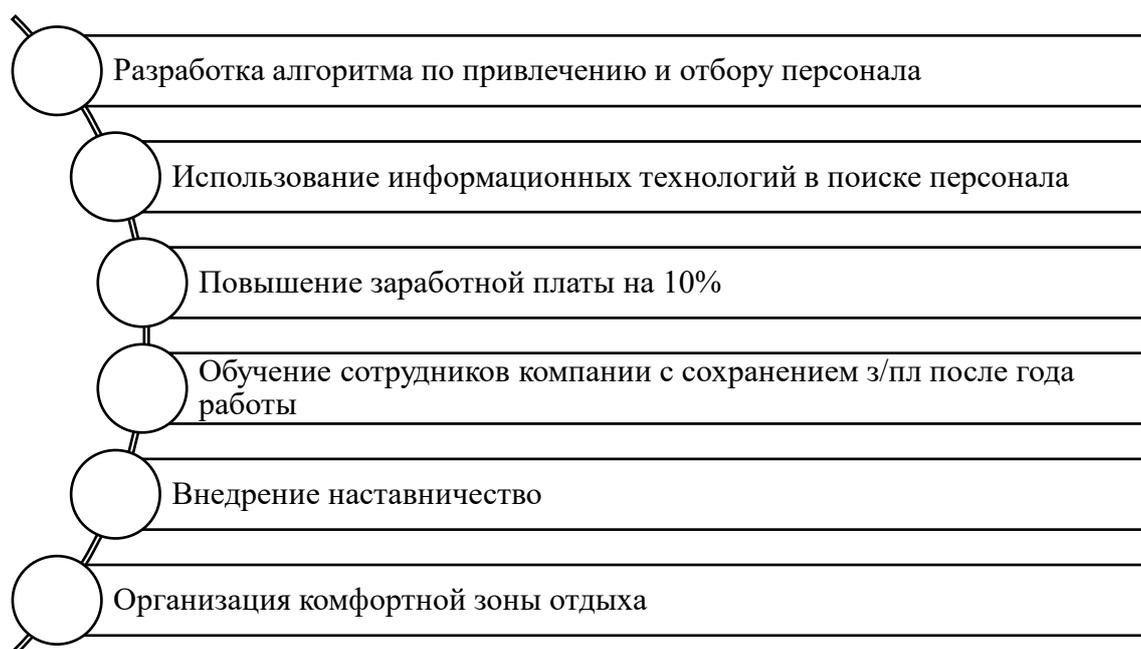


Рисунок 11 – Предложенные мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Штурм»

По итогам внедрения предложенных мероприятий по привлечению и удержанию сотрудников поколения Z в ООО «Штурм» должны решиться основные выявленные проблемы в организации, а именно снижения уровня

текучести кадров, а также повышения лояльности персонала к компании и вовлеченности в работу.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

По результатам анализа процесса работы с персоналом поколения Z в ООО «Штурм» на основе выявленных проблем были предложены соответствующие мероприятия по их решению.

Разработано 6 мероприятий для повышения эффективности процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм»:

- разработан алгоритм отбора и привлечения персонала поколения Z в ООО «Штурм»;
- для оптимизации процесса привлечения сотрудников поколения Z в ООО «Штурм» рекомендуется использование в процессе поиска кандидатов информационные технологии: проведение рекрутмента в сети «Telegram» и «ВКонтакте» на каналах «Вакансии Тольятти», «Работа в Самарской области»; размещение объявлений о вакансий на hh.ru — платформа онлайн-рекрутинга в России; создать раздел на официальном сайте компании «Работа в нашей компании»; работа с учебными заведениями Самарской области для приглашения студентов на стажировку в компании;
- повышение заработной платы сотрудников на 10%;
- внедрение наставничества для новых сотрудников с оплатой 25% от заработной платы наставнику;
- организация максимально комфортной зоны для отдыха сотрудников.

В таблице 7 приведены расчеты затрат для реализации предложенных мероприятий.

Таблица 7 – Расчет затрат на проведение предложенных мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в ООО «Штурм»

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
1.Алгоритм отбора и привлечение персонала	-
2.Использование информационных технологий при поиске персонала (оплата объявлений в социальных сетях)	37,0
3.Повышение з/пл. сотрудникам поколения Z	322,6
4.Обучение сотрудников с сохранением з/пл после года работы в компании	40,0
5.Внедрение наставничества	10,0
6.Организация зоны отдыха (покупка мебели, кофемашины)	100,0
Итого:	509,6

Таким образом, по таблице 7 видно, что для внедрения предложенных мероприятий необходимо 509,6 т. р.

Прогнозные значения показателей движения кадров поколения Z на основе экспертной оценки представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ движения персонала поколения Z в ООО «Штурм»

«Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	7	8	1	14,3
Кол-во принятого персонала, чел.	1	2	1	100,0
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	2	1	- 1	- 50,0
- по собственному желанию	2	1	- 1	- 50,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	3	3	0	0
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	42,9	37,5	- 5,4	- 12,6
Коэффициент по приему, %	14,3	25,0	10,7	74,8
Коэффициент по выбытию, %	28,6	12,5	-16,1	-56,3
Постоянство кадров, %	42,8	62,5	19,7	46,0
Текучесть кадров, %	28,6	12,5	-16,1	-56,3» [11, с.1].

По таблице 8 можно сделать следующие выводы:

- число сотрудников поколения Z в ООО «Штурм после реализации предложений показал прирост на 14,3 % или 1 чел. и полностью закрыло штатное расписание;
- количество принятого персонала поколения Z в ООО «Штурм по прогнозным значениям увеличится на 50,0%, что говорит о целесообразности мероприятий, которые предложены для привлечения молодых сотрудников;
- количество уволенных сотрудников поколения Z в ООО «Штурм сократилось на 50%, что свидетельствует о эффективности мероприятий по удержанию персонала.

Изменение коэффициентов движения персонала поколения Z в ООО «Штурм представлено на рисунке 12.

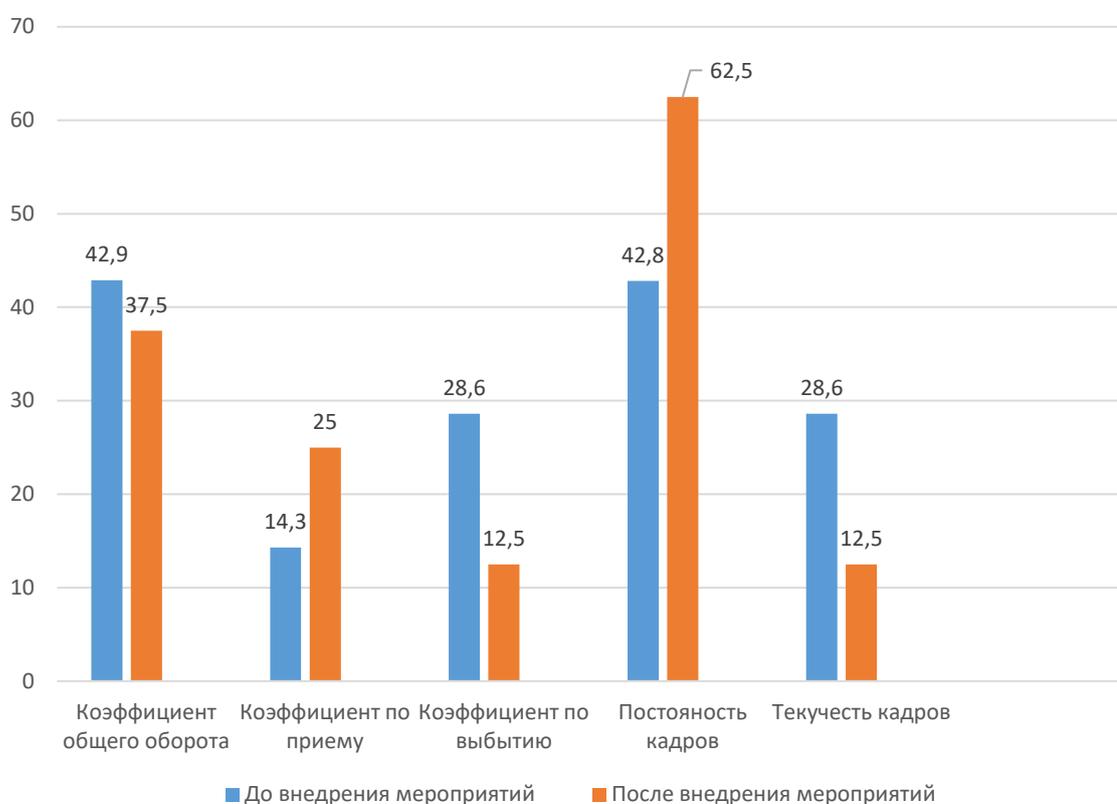


Рисунок 1 - Изменение коэффициентов движения персонала поколения Z в ООО «Штурм до и после внедрения мероприятий

По рисунку 12, можно сделать вывод, что все коэффициенты, характеризующие движения персонала поколения Z в ООО «Штурм» улучшились, что говорит о повышении эффективности по управлению персоналом.

Далее спрогнозируем экономического эффекта за счет предложенных мероприятий. Сокращение текучести кадров поколения Z в ООО «Штурм» отразится на следующих экономических показателях:

- сокращение расходов на поиск и адаптацию новых сотрудников, по прогнозу снижение будет на 3%;
- повышение выручки от деятельности ООО «Штурм» за счет постоянства кадрового состава. Поскольку, зачастую клиенты фитнес-центра ходят к определенному подходящему для них тренеру и когда он увольняется уходят за ним и клиенты в новое места. Здесь прогнозируемое повышение выручки составляет 2%.

Рассчитаем изменение финансовых показателей работы ООО «Штурм» до и после внедрения предложенных мероприятий (таблица 9).

По таблице 9, можно сказать, что выручка после реализации мероприятий увеличится на 2,0%, а себестоимость услуг снизится на 3,0%. Чистая прибыль компании увеличится на 22,0% после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 9 - Изменение финансовых показателей до и после внедрения предложенных мероприятий для ООО «Штурм»

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Абсол. Отклонение, тыс. руб.	Относит. Отклонение, %
Выручка, тыс. руб.	15626	15938	312	2,0
Себестоимость, тыс. руб.	13097	12704	-393	-3,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	1739	2126	387	22,0

По прогнозным расчетам из таблицы 9, можно сделать вывод, что выручка после внедрения предложений увеличится на 2,0%, себестоимость услуг снизится на 3,0%, а чистая прибыль ООО «Штурм» покажет прирост в 22,0%.

Графически изменения основных финансовых показателей представлено на рисунке 13.



Рисунок 2 – Изменения финансовых показателей ООО «Штурм» до и после реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.

По рисунку 13 видно, что финансовые показатели работы компании ООО «Штурм» после внедрения предложенных мероприятий показывают положительные изменения, что свидетельствует о их доказанной экономической обоснованности.

На основе полученных данных рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий (формула 1):

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Размер вложений}}{\text{Планируемая прибыль за год}} \quad (1)$$

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{509,6 \text{ т. р.}}{387 \text{ т. р.}} = 1,3 \text{ г.}$$

Подводя итоги, можно сказать, что в рамках данной работы было разработано 6 мероприятий для повышения эффективности процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм: алгоритм отбора и привлечения персонала поколения Z; использование в процессе поиска кандидатов информационные технологии: проведение рекрутмента в сети «Telegram» и «ВКонтакте» на каналах «Вакансии Тольятти», «Работа в Самарской области»; размещение объявлений о вакансий на hh.ru — платформа онлайн-рекрутинга в России; создать раздел на официальном сайте компании «Работа в нашей компании»; работа с учебными заведениями Самарской области для приглашения студентов на стажировку в компании; повышение заработной платы сотрудников на 10%; внедрение наставничества для новых сотрудников с оплатой 25% от заработной платы наставнику; организация максимально комфортной зоны для отдыха сотрудников.

Общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий по повышению эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм» составит 509,6 тыс. руб.

После реализации мероприятий, предложенных в рамках работы все финансовые показатели ООО «Штурм» показали положительный прирост, что говорит об их экономической целесообразности.

Выручка после реализации мероприятий увеличится на 2,0%, а себестоимость услуг снизится на 3,0%. Чистая прибыль компании увеличится на 22,0% после внедрения предложенных мероприятий.

Заключение

Объектом исследования в данной работе является ООО «Штурм», которое функционирует на рынке Самарской области в г. Тольятти с 2019 г. Основная деятельность ООО «Штурм» заключается в обеспечение качественного функционирования фитнес-клуба под брендом Bright Fit, которое представляет своим клиентам пространства для эффективных тренировок.

Технико-экономический анализ объекта исследования ООО «Штурм» показал, что компания рентабельно, получает прибыль от своей деятельности. Хотя в 2023 г. рентабельность продаж значительно сократилась, что говорит об отрицательной тенденции развития бизнеса. организационная структура ООО «Штурм» носит линейный характер, что подразумевает возложение всех полномочий управления на одного руководителя, решения направляются по цепочке сверху-вниз.

Проанализировав использование инструментов привлечения и удержания сотрудников поколения Z в ООО «Штурм» можно сделать выводы, что основные проблемы, которые необходимо решать для минимизации текучести кадров в компании – стихийный, несформированный подход к подбору персонала, не использование для поисков профессиональных кадров современные технологии и учебные учреждения для приглашения на стажировку, низкая по городу заработная плата, отсутствие перспектив по обучению, а также отсутствие системы наставничества и недостаточно комфортные условия отдыха сотрудников.

В рамках данной работы было разработано 6 мероприятий для повышения эффективности процесса привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм: алгоритм отбора и привлечения персонала поколения Z; использование в процессе поиска кандидатов информационные технологии: проведение рекрутмента в сети «Telegram» и «ВКонтакте» на каналах «Вакансии Тольятти», «Работа в Самарской области»; размещение

объявлений о вакансий на hh.ru — платформа онлайн-рекрутинга в России; создать раздел на официальном сайте компании «Работа в нашей компании»; работа с учебными заведениями Самарской области для приглашения студентов на стажировку в компании; повышение заработной платы сотрудников на 10%; внедрение наставничества для новых сотрудников с оплатой 25% от заработной платы наставнику; организация максимально комфортной зоны для отдыха сотрудников.

Общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий по повышению эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм» составит 509,6 тыс. руб.

После внедрения мероприятий все коэффициенты, характеризующие движения персонала поколения Z в ООО «Штурм» улучшились. А именно: коэффициент общего оборота сократился на 12,6%; коэффициент по приему увеличился на 74,8%; коэффициент по выбытию сократился на 56,3%; коэффициент постоянство кадров увеличился на 46,0%; текучесть кадров сократилась на 56,3%.

Выручка после реализации мероприятий увеличится на 2,0%, а себестоимость услуг снизится на 3,0%. Чистая прибыль компании увеличится на 22,0% после внедрения предложенных мероприятий.

Срок окупаемости предложенных мероприятий по повышению эффективности привлечения и удержания персонала поколения Z в ООО «Штурм» составит 1,3 года.

После реализации мероприятий, предложенных в рамках работы все финансовые показатели ООО «Штурм» показали положительный прирост, что говорит о их экономической целесообразности.

Список используемой литературы

1. Адова И.Б., Калошина Т.Ю. Человеческий капитал как основа эндогенного социально-экономического развития региона // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 2. – С. 787–802
2. Аксенова Т.А., Тчанникова А.А. Особенности привлечение и удержания персонала поколения Z // Инновационная наука. 2021. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-privlechenie-i-uderzhaniya-personala-pokoleniya-z> (дата обращения: 18.04.2024).
3. Алексеев, С. Б. Стратегическое формирование кадрового потенциала торгового предприятия: монография / С.Б. Алексеев, А.Ю. Дещенко. — Донецк: ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2020. — 208 с
4. Анисько Е.Л. Инструменты нематериальной мотивации для сотрудников поколения Y И Z // Экономика и социум. 2019. №1-1 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-nematerialnoy-motivatsii-dlya-sotrudnikov-pokoleniya-y-i-z> (дата обращения: 18.04.2024).
5. Бейлина Н. С., Двойникова Е. Ю. Особенности социально-психологической адаптации поколения девяностых годов ("Z-поколение") // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sotsialno-psihologicheskoy-adaptatsii-pokoleniya-devyanostyh-godov-z-pokolenie> (дата обращения: 18.04.2024).
6. Божко Л.М. Социальные технологии в управлении: учебное пособие / Л. М. Божко, А. И. Гончаров, В. П. Крикун, Е. И. Скитёва; под общей редакцией Л. М. Божко. — Санкт-Петербург: ПГУПС, 2020.- 77с.
7. Буханцов А.В. Методики работы с поколениями (x-z) в организации // Вестник науки. 2023. №5 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-raboty-s-pokoleniyami-x-z-v-organizatsii> (дата обращения: 18.04.2024).
8. Иванова О. Э., Рябинина Е. В. Осмысленность в трудовой деятельности сотрудников поколения Z // ЭПП. 2020. №11. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osmyslennost-v-trudovoy-deyatelnosti-sotrudnikov-pokoleniya-z> (дата обращения: 18.04.2024).

9. Ионцева М. В., Авдеева А. А. Специфика профессиональной адаптации управленческих кадров разных поколений // Вестник ГУУ. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-professionalnoy-adaptatsii-upravlencheskih-kadrov-raznyh-pokoleniy> (дата обращения: 18.04.2024).

10. Контрагент ООО "ШТУРМ" досье №1196313053210 от 18.04.2024 URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1196313053210_ooo-shturm

11. Крамарев А.С. Нр-брендинг как основа реализации процесса привлечения молодых специалистов в организацию // Вестник науки. 2023. №10 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-breeding-kak-osnova-realizatsii-protssessa-privlecheniya-molodyh-spetsialistov-v-organizatsiyu> (дата обращения: 18.04.2024).

12. Лебедева Т. В., Субботин А. А. Цифровое поколение // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoye-pokolenie> (дата обращения: 18.04.2024).

13. Официальный сайт ООО "ШТУРМ" URL: <https://тольятти.брайтфит.рф/>

14. Панова Е.А., Опарина Н. Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы "цифрового" завтра // УПИРР. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-zadachi-i-vyzovy-tsifrovogo-zavtra> (дата обращения: 18.04.2024).

15. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-trudovoy-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z> (дата обращения: 18.04.2024).

16. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык [Текст] / Д. Стиллман, И. Стиллман, перевод с английского Юрия Кондукова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 269 с

17. Тренина П. Е., Неволina К. А., Харлова К. А. Особенности личностных черт поколения Z // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2022. №2 (78). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-lichnostnyh-chert-pokoleniya-z> (дата обращения: 18.04.2024).

18. Шнуренко Т.И. Прикладные аспекты теории поколений в работе с персоналом // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prikladnye-aspekty-teorii-pokoleniy-v-rabote-s-personalom> (дата обращения: 18.04.2024).

19. Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Соколов В. А. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире // Проблемы современного педагогического образования. 2021. №70-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-osobennosti-upravleniya-sotrudnikami-v-sovremennom-mire> (дата обращения: 18.04.2024).

20. Tukhtasinova, M. M. Вопросы подготовки кадров нового поколения в условиях цифровой трансформации // Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-podgotovki-kadrov-novogo-pokoleniya-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 18.04.2024).

Приложение А
Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2022-2023 гг.

Таблица А.1- Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2022-2023гг

<i>«Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)»</i>	
Дата формирования информации	20.04.2024
Номер выгрузки информации	0710096_6320037378_2023_000_20240420
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ШТУРМ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 20.04.2024</i>	
ИНН	6320037378
КПП	632001001
Код по ОКПО	-
Форма собственности (по	-
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	96.04
Местонахождение (адрес)	445037, Самарская обл, Тольятти г, Юбилейная ул, дом 29, помещение 011
Единица измерения	Тыс. руб.» [11, с. 1]

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря</i>	<i>На 31 декабря 2022</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ²	2110	15 626	10 353
	Расходы по обычной	2120	(13 097)	(7 551)
	Проценты по уплате	2330	(308)	(89)
	Прочие доходы	2340	77	53
	Прочие расходы	2350	(402)	(1 066)
	Налоги и прибыль	2410	(157)	(108)
	Чистая прибыль	2400	1 739	1 592

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2021-2022 гг.

Таблица Б.1- Отчет о финансовых результатах ООО «Штурм» за 2021-2022гг

<i>«Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)»</i>	
Дата формирования	20.04.2024
Номер выгрузки информации	0710096_6320037378_2022_001_20240420
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ШТУРМ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 20.04.2024</i>	
ИНН	6320037378
КПП	632001001
Код по ОКПО	-
Форма собственности (по	-
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	96.04
Местонахождение (адрес)	445037, Самарская обл, Тольятти г, Юбилейная ул, дом 29, помещение 011
Единица измерения	Тыс. руб.» [11, с. 1]

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	На 31 декабря 2021
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	10 353	7 456
	Расходы по обычной	2120	(7 530)	(6 298)
	Проценты по уплате	2330	(89)	(-)
	Прочие доходы	2340	53	18
	Прочие расходы	2350	(1 070)	(342)
	Налоги и прибыль	2410	(104)	(80)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 613	754

Приложение В
Бухгалтерский отчет ООО «Штурм» за 2021-2023 гг.

Таблица В.1-Отчет

<i>«Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)»</i>	
Дата формирования	20.04.2024
Номер выгрузки информации	0710096_6320037378_2023_000_20240420
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ШТУРМ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 20.04.2024</i>	
ИНН	6320037378
КПП	632001001
Код по ОКПО	-
Форма собственности (по	-
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	96.04
Местонахождение (адрес)	445037, Самарская обл, Тольятти г, Юбилейная ул, дом 29, помещение 011
Единица измерения	<u>Тыс. руб.» [11, с. 1]</u>

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
-	Материальные внеоборотные активы ²	1150	1 352	1 707	1 739
	Нематериальные, финансовые и другие	1170	-	-	-
	Запасы	1210	4 411	732	606
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 005	28	587

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

-	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	999	2 720	2 468
	БАЛАНС	1600	9 768	5 187	5 400
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы ⁵	1300	(2 790)	(4 605)	(6 196)
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	2 643	647	1 571
-	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	31	-	74
	Кредиторская	1520	1 916	1 177	1 969
	Другие краткосрочные обязательства	1550	7 968	7 968	7 982
	БАЛАНС	1700	9 768	5 187	5 400