

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)

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Развитие мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации (на примере ПАО «ТОАЗ»)

Студент

П.Д. Ганьшина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ганьшина Полина Дмитриевна.

Тема работы: «Развитие мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации (на примере ПАО «ТОАЗ»».

Научный руководитель: Кандидат педагогических наук, доцент Кифа Людмила Леонидовна.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности организации.

Объект исследования – предприятие ПАО «ТОАЗ», основная деятельность которого направлена на выработку минеральных удобрений и химической продукции.

Предмет исследования – повышение конкурентоспособности организации с помощью развития мотивации персонала.

Методы исследования – теоретический анализ, изучение финансово-экономической отчетности, беседа и устный опрос по вопросу исследования.

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы мотивации персонала и конкурентоспособности организации. Также был проведен анализ деятельности ПАО «ТОАЗ» и действующей системы мотивации на предприятии. На основании полученных результатов были разработаны мероприятия с целью развития мотивации сотрудников, а, вследствие, повышения конкурентоспособности организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала параграфов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 23 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложения, составляет 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 22.

## **Abstract**

The title of the graduation work is Development of personnel motivation as a factor of increasing the competitiveness in the company (on the example of PJSC Togliattiazot).

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, a conclusion, 5 tables, 22 figures, the list of references including 23 sources and 1 appendix.

The key issue of the senior thesis is the development of staff motivation in order to increase the competitiveness of the company.

The aim of the senior thesis is to elaborate measures for the development of staff motivation as a factor in enhancing the competitiveness of the company.

The object of the senior thesis is PJSC Togliattiazot, the main activity of which is aimed at the production of mineral fertilizers and chemical products.

The subject of the graduation work is to increase the competitiveness of the company through the development of staff motivation.

The graduation work may be divided into three logically connected parts. The first part of the thesis describes theoretical aspects in detail. In the main part, special attention is paid to the analysis of the work object. At the end of the research two measures for the development of the current system of staff motivation are offered.

In conclusion we'd like to stress that the implementation of the proposed measures will increase the competitiveness of the company through the development of staff motivation.

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала .....	7
1.1 Понятия и способы мотивации персонала.....	7
1.2 Взаимосвязь мотивации и конкурентоспособности предприятия .....	18
Глава 2 Анализ деятельности предприятия ПАО «ТОАЗ».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика и конкурентоспособность предприятия .....	26
2.2 Оценка действующей системы мотивации персонала на предприятии ....	40
Глава 3 Разработка мероприятий по мотивации персонала для повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «ТОАЗ».....	48
3.1 Мероприятия по развитию мотивации персонала .....	48
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	51
Заключение .....	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	58
Приложение А Коллективный договор ПАО «ТОАЗ» .....	61

## Введение

Успешная деятельность любого предприятия определяется занимающей позицией на рынке товаров и услуг, а также возможностью производить конкурентоспособную продукцию. Для достижения данного превосходства над конкурентами и поставленных целей компании, существует целая система конкурентных преимуществ, направленных на желаемый результат. Однако сколь бы ни были совершенны применяемые технологии и технические средства производства, без людей, без их желания и умения трудиться, без должной мотивации персонала всего этого не достичь. Поэтому сотрудники организации являются ее главным активом.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях экономической турбулентности среди способов мотивации персонала преобладающая роль отведена нематериальной стороне, а именно современной методике мотивирования. В основе бакалаврской работы лежит вопрос, который затрагивает важность устойчивого эмоционального состояния сотрудников с точки зрения развития мотивации, а, вследствие, повышения конкурентоспособности предприятия.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по развитию мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «ТООАЗ».

Реализация поставленной цели требует решения определенных задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации персонала;
- провести анализ деятельности предприятия ПАО «ТООАЗ»;
- разработать мероприятия по развитию мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности ПАО «ТООАЗ».

Предмет исследования – повышение конкурентоспособности организации с помощью развития мотивации персонала.

Объект исследования – предприятие ПАО «ТОАЗ», основная деятельность которого направлена на выработку минеральных удобрений и химической продукции.

Написание выпускной квалификационной работы основывается на следующих методах исследования: теоретический анализ, изучение финансово-экономической отчетности, беседа и устный опрос.

Для написания бакалаврской работы информационной базой явились Устав предприятия, нормативно-правовые акты, статистическая и бухгалтерская отчетность, локальные акты.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные мероприятия могут быть рекомендованы к использованию в конкретной организации.

Дипломная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 23 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложения, составляет 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 22.

## **Глава 1 Теоретические основы мотивации персонала**

### **1.1 Понятия и способы мотивации персонала**

Любые наши мечты не имеют значения, все планы окутаются пылью, а цели не будут достигнуты, если не подкреплять их действиями. Сумеет ли человек попасть в нужное место, имея на руках одну лишь карту, но при этом не двигаясь с места? Сможет ли самый строгий и справедливый закон остановить преступника, который только слышал о нем? Достаточно ли одних знаний, чтобы стать успешным? Только действие может привести человека к цели, только действие позволит предотвратить преступления, и оно же влияет на всю нашу жизнь, а то, что побуждает человека к действию, называется мотивацией.

Специалисты расходятся во мнениях о том, что же такое мотивация. Одни считают, что это совокупность процессов, а для других – совокупность мотивов, которые определяют мотивацию.

Т.О. Соломанидина и В.Г. Соломанидин в учебно-практическом пособии дают определение мотивации: «это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей» [11, с. 5].

С точки зрения Ю.В. Родионовой мотивацию можно понимать как: «внутренняя детерминация поведения и деятельности, которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними раздражителями, окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация – процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение» [7, с. 6].

Что касается профессора А.Я. Кибанова, то он дает определение в учебнике: «это внутренний процесс сознательного выбора человеком того

или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [13, с. 485].

Каждый современный руководитель или владелец бизнеса хотел бы, чтобы его персонал отдавал всего себя работе, тем самым повышая производительность труда компании и привлекая все больше новых квалифицированных и талантливых специалистов. Но этого не так-то просто добиться, прежде всего, сотрудник отдела кадров должен понимать саму суть человеческой природы, что вдохновляет человека на движение и способствует его саморазвитию. В данном случае мотивация является мощным инструментом в руках управленцев, ведь правильно замотивированный сотрудник не просто выполняет свою ежедневную функцию, но и испытывает удовольствие и радость от проделанной работы, к которой он привязан не только телом, но и душой. Насильственным образом этого не достичь.

В настоящей работе под мотивацией персонала будем понимать внутреннее побуждение человека к действию, которое основано на психофизиологических процессах, помогающих каждому человеку поступать определенным образом.

Только зная и понимая, что движет человеком, что именно побуждает его к труду и какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему мотивации персонала.

Процветание и успех компании напрямую зависят от эффективной работы каждого из сотрудников, то есть мотивация в данной ситуации играет не последнюю роль. Но из чего тогда формируется мотивация человека, какие компоненты лежат в ее основе и что на нее влияет?

Одного умения справляться с поставленными задачами недостаточно, чтобы достичь целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность обусловлена мотивацией к труду и желанием работать. Одной из составляющих трудовой мотивации принято считать степень удовлетворенности выполняемой сотрудником работы и

рабочим местом. Таким образом, чем выше удовлетворенность работников своим трудом в организации, тем больше вероятность повышения их продуктивности. Для правильного воздействия на мотивацию и приумножения желания усердно работать в интересах компании, жизненно необходимо создать условия для повышения внутренней и внешней мотивации.

Понятно, что различные обстоятельства, связанные с условиями, в которых находится человек, с социальным окружением, с личным мировоззрением, потребностями и ценностями, могут мотивировать человека к деятельности. Совокупность этих стимулирующих обстоятельств называется мотиваторами. Следственно, мотиваторы – это факторы, влияющие на мотивацию человека [15].

В ходе изучения литературы было выявлено множество различных мотивационных факторов, определяющих то, что является наиболее важным и ценным для каждого человека. Как правило, это не один фактор, их несколько, а вместе в сумме они составляют карту мотиваторов [10], [13].

Мотиваторы персонала обычно делят на внешние и внутренние (рисунок 1).

Внешняя мотивация определяется стимулом извне – внутренним состоянием человека, а также взглядом на ту или иную ситуацию. При внешней мотивации человек руководствуется собственным желанием что-то сделать, при котором в лучшем случае наградой для него будет являться не одна из форм поощрения, а сам процесс, что в жизни встречается крайне редко. Также еще одна суть данной мотивации заключается в избегании наказания.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на мотивацию

Примером может служить премия, которую пообещали сотрудникам, чтобы те начали укладываться в установленные сроки. Существующие штрафы и регламенты компании, на которые будут ориентироваться все подчиненные, независимо от того нравится им это или же нет. На небе внезапно образовалась грозная туча, которая заставит человека скорее бежать домой.

Внутренняя мотивация складывается из осознанных потребностей человека и стремления к достижению результата. Определяя цель, мотивируя себя на деятельность и получая удовлетворение в процессе этой деятельности, человек занимается самореализацией и собственным развитием.

Ярким примером является маленький ребенок, который без устали исследует и пробует что-то новое. Также и сотрудник компании работает из-за любимого дела, а не ради зарплаты. То есть сама суть деятельности, которую предстоит выполнить, побуждает человека организовывать ее.

Определив факторы, оказывающие прямое влияние на повышение мотивации персонала, стоит задуматься о том, как же согласовать интересы сотрудников и самой компании. Выбор конкретных методов и форм мотивации персонала, который основан на специфике потребностей работников, адекватно повышающих эффективность труда, называется стимулированием.

Стимулирование труда – целенаправленный, непрерывный процесс воздействия на формирование мотивации персонала для достижения целей организации через систему взаимосвязанных материальных и нематериальных стимулов [10].

Данная система включает в себя все то, что только может ценить и желать работник, а работодатель может и готов предложить в обмен на повышение производительности труда работника и его вклад в выполнение экономических, организационных и производственных задач, которые стоят перед организацией.

Существует множество способов мотивации труда персонала, но следует выделить четыре основных вида (рисунок 2).



Рисунок 2 – Способы мотивации персонала

Материальный вид мотивации может быть представлен в форме финансового стимулирования сотрудников. При грамотно выстроенной системе оплаты труда, руководитель получает мощный рычаг и двигатель управления, что способствует увеличению производительности труда. В таком случае на персонал влияют некоторые показатели: с помощью денег они получают от жизни ряд определенных благ, а показатель оценки деятельности заставляет их поддерживать качество своей работы, как и социальная значимость в рабочем коллективе и других социальных кругах.

Материальное стимулирование – это денежная выплата, с целью поощрения работников по итогам трудовой деятельности.

Рассмотрим данное стимулирование на конкретных примерах материальных стимулов, которые разделяют на две группы: денежные и неденежные (рисунок 3).

Денежное стимулирование	Неденежное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"><li>• Премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада</li><li>• Оплата медицинской и социальной страховки</li><li>• Повышенная оплата вредных условий, если их невозможно улучшить</li><li>• Денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях</li><li>• Компенсация затрат на проезд до предприятия или организация служебного транспорта</li><li>• Пенсионные надбавки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Бесплатные или частично оплаченные путевки в санатории или на базы отдыха</li><li>• Льготные условия приобретения продукции организации</li><li>• Вознаграждение при смене рабочего места</li><li>• Улучшение условий труда и материально-технического оснащения</li><li>• Сокращенный трудовой день или неделя</li><li>• Бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр</li></ul>

Рисунок 3 – Группы материальных стимулов

Сложно переоценить всю важность материального стимулирования в бизнесе. Внедрение этих стимулов даст возможность регулировать поведение объектов управления с помощью различных денежных выплат.

Большой акцент следует сделать на выделение денежных выплат на корпоративные праздники. Проведение таких мероприятий способствует сплочению коллег, воспитанию корпоративного духа в коллективе и установлению дружеских отношений между сотрудниками.

Что касается нематериальной мотивации персонала, то вариаций здесь намного больше. Не всех работников к эффективному труду побуждают деньги, так как существует ряд более значимых стимулов за пределами финансовой стороны. Помимо стабильного заработка и денежных вознаграждений, сотрудники компании также нуждаются в общении, уважении со стороны коллег и признании, саморазвитии и творческой реализации. Вследствие чего наличие благоприятной психологической атмосферы жизненно необходимо для всего персонала.

Нематериальное стимулирование – это такая система мер, которая направлена на удовлетворение наивысших потребностей человека, а также на достижение целей компании [15].

Существует целое множество нематериальных стимулов, благодаря которым персонал намного лучше справляется со своими обязанностями, но для правильного понимания данного термина разберемся на конкретных примерах (рисунок 4).

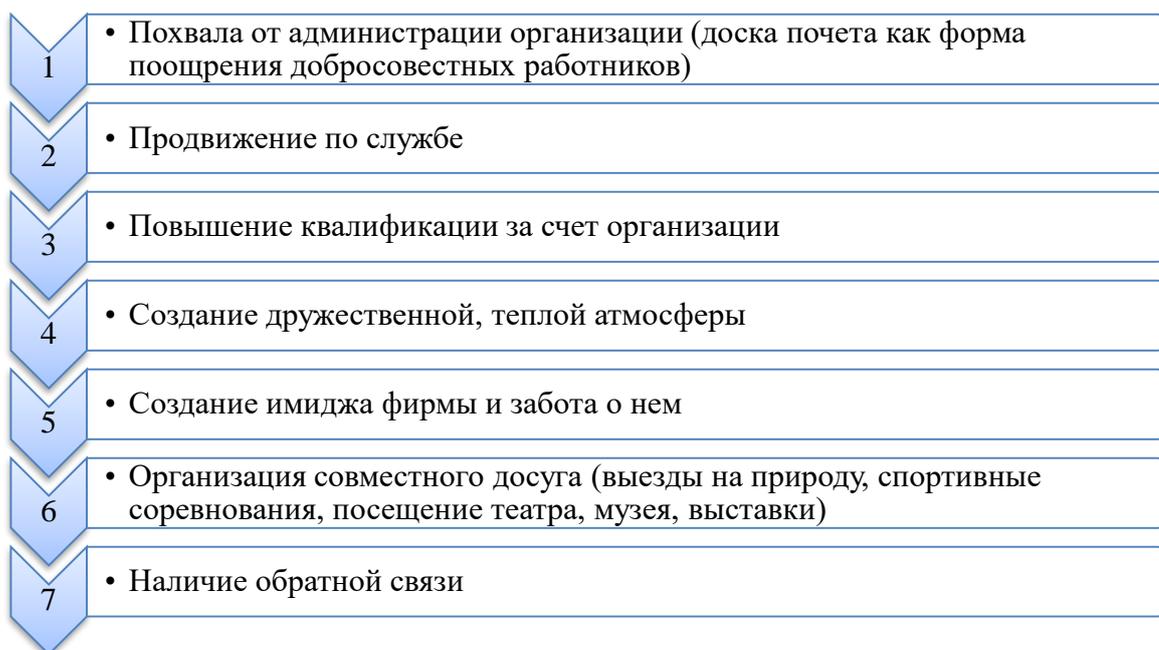


Рисунок 4 – Нематериальные стимулы

В настоящее время каждая компания стремится к развитию и совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала, уделяя ей огромное множество времени, сил и средств. Поскольку ни одна организация не может позволить себе повышать заработную плату работников бесконечно, а сами деньги не в состоянии удержать человека, если тот так и не стал частью коллектива. Тут и вступают в силу нематериальные стимулы, вовлекая в работу и вдохновляя подчиненных на новые успехи.

Также признанным способом стимулирования труда, который стоит рассмотреть, является современные методики мотивирования. Современные методики мотивирования – это один из методов мотивации, направленный на повышение производительности труда работников, учитывающий индивидуальность каждого из них и среду, в которой работает персонал. Данную методику условно разделяют на три группы (рисунок 5).

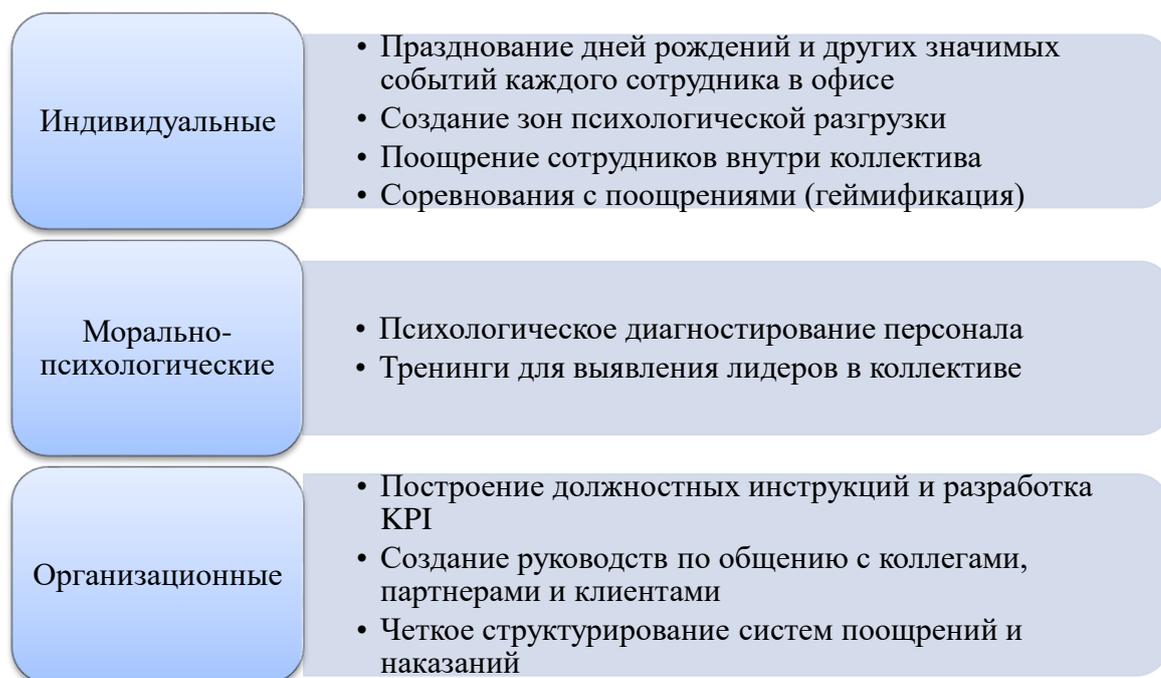


Рисунок 5 – Современные методики мотивирования

Каждый из методов силен по-своему, но в совокупности на практике они возымеют больший эффект. Индивидуальная группа нацелена на работу с исключительными работниками, учитывая при этом их интересы и потребности, морально-психологическая группа – на удовлетворение внутренних потребностей личности, а организационная группа – на весь персонал, с целью сплочения коллектива и улучшения атмосферы в нем [6].

Например, посещение зоны психологической разгрузки на 10-15 минут в день позволяет сотрудникам избегать переутомления и эмоционального выгорания, а руководителю поможет одолеть волнение и настроиться перед важным совещанием. Также популярным бизнес-инструментом в повышении мотивации является геймификация, в основе которой находятся принципы игровых приемов. Соблюдая равновесие между работой и игрой, работник в реальности добивается больших успехов. Что касается разработки системы КРІ, то мотивация персонала основывается на достижении высоких индивидуальных результатов. Это значит, что сотрудник по итогам работы

получает дополнительное вознаграждение за реализацию своего трудового потенциала.

Еще одним из широко распространенных и важных способов стимулирования персонала принято считать нестандартные способы мотивирования. Суть данного метода заключается в том, что в ходе его реализации происходит снижение текучести кадров, вовлеченность каждого подчиненного в работу организации увеличивается, атмосфера внутри коллектива становится располагающей и каждый член команды замотивирован на новые достижения. Рассмотрим некоторые из примеров (рисунок 6).

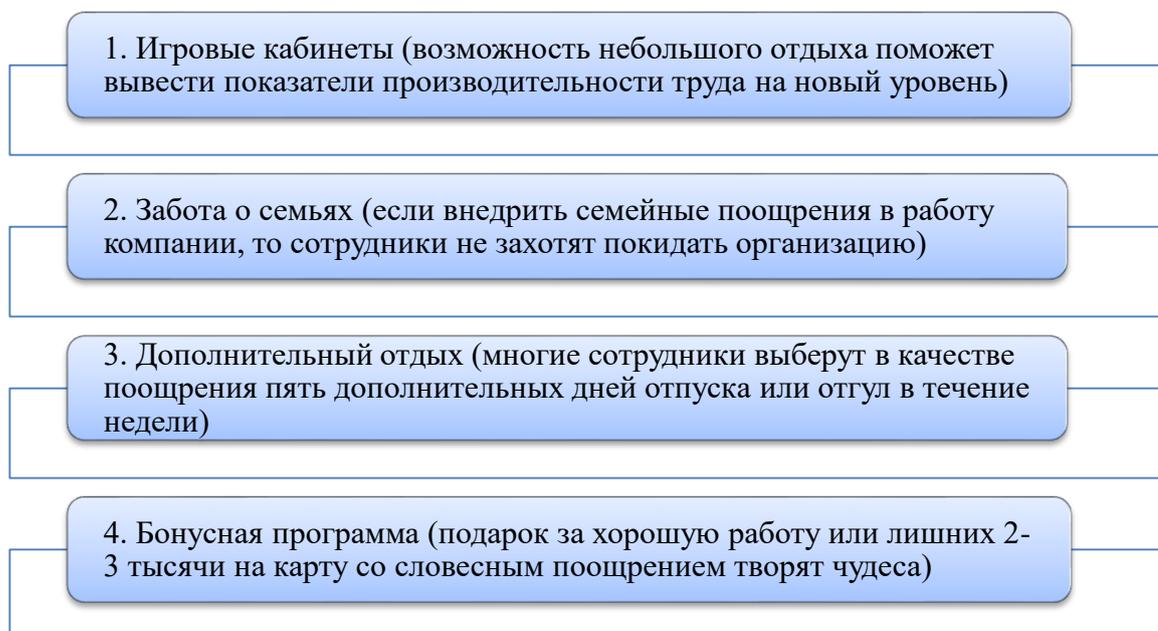


Рисунок 6 – Нестандартные способы мотивирования

Нестандартные методы поощрения требуют творческого подхода. Руководителю стоит лучше присматриваться к своим подчиненным, выявляя их потребности, чтобы направить усилия в нужном направлении и мотивировать членов команды. Также одним из плюсов является тот факт,

что данные способы не требуют крупных финансовых вложений для внедрения, но несут в себе массу преимуществ [6].

При работе с сотрудниками и новыми лицами в компании следует помнить, что тип ведущей мотивации, как правило, сохраняется на протяжении всей жизни. Он формируется из черт характера человека, его поставленных целей и требований, предъявляемых не только к организации, но и к самому себе, а также благодаря особенности поколения.

Раньше людей притягивала лишь одна мысль – это стабильность, уверенность в завтрашнем дне. В силу сложных социально-экономических условий и тяжелых потрясений, у поколения постарше даже мысли не было о том, что у человека могут быть перспективы в будущем. Главной их заботой было сохранение мира: «лишь бы не было войны». Но в настоящее время ситуация обстоит иначе, нынешнее поколение – «поколение Z» волнуется, что они получают в итоге за свою усердную работу и чего смогут достичь. Разница поколений, несомненно, заключается во внутреннем побуждении.

Сейчас все больше специалистов лишены страха изменений, они с легкостью уходят со старой работы и находят новую, что полностью отвечает их внутренним целям. Решающим фактором является потребность в саморазвитии и самовыражении, и данный тренд только усиливается с каждым годом. В организации руководители берут все в свои руки, обсуждая с подчиненными профессиональные и личные цели. Важно, мотивировать персонал, чтобы сотрудники совершенствовали свои компетенции и учились быстро добиваться результата [12].

Таким образом, в современных условиях оставаться конкурентоспособной организацией позволяет применение нетрадиционных стимулов для работников. Именно нестандартный подход к вовлечению сотрудников обеспечивает раскрытие их потенциала и, как следствие, повышает HR-бренд компании. Об этом будет рассмотрено в следующем параграфе.

## **1.2 Взаимосвязь мотивации и конкурентоспособности предприятия**

В современных условиях развития бизнеса и экономики в целом, состояние компании в сфере производства играет ключевую роль. Организации следует знать специфику своих слабых и сильных сторон, совершенствовать системы управления и анализировать деятельность конкурентов. Также важно использовать весь свой потенциал для завоевания лидирующих позиций в отрасли. Другими словами, иметь способность выдерживать конкуренцию для обеспечения «выживаемости» бизнеса на рынке труда в современных условиях – это как никогда стало актуальным.

Конкурентоспособность – это многоуровневое, многоаспектное понятие, характеризующее динамическое состояние объекта оценки, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и выраженное в способности выдерживать конкуренцию в системе рыночных отношений в рассматриваемый период времени [4].

Сущность данного понятия заключается в том, что предприятие готово и способно производить товары и услуги, которые востребованы в настоящее время. Поскольку жизнь в постоянной борьбе является неперенным фактором, определяющим право на существование. Вот почему так важна конкуренция, она – движущая сила развития объектов и субъектов рынка.

Конкурентоспособность компании считается одним из главных критериев для оценки финансового потенциала организации. Без понимания данного показателя нельзя спрогнозировать возможные бизнес-проблемы, которые появятся в будущем, а также определить пути их устранения. С другой стороны, после проведения оценки конкурентоспособности и осознания всех возможностей, гораздо проще будет разработать стратегию развития организации, определить список необходимых мероприятий и занять достойное место среди конкурентов.

По изученным данным исследуемого вопроса, стало очевидным, что деятельность каждой компании находится под влиянием факторов [2], [4].

Выделенные показатели способствуют или мешают развитию организации в намеченном направлении. В целом, совокупность факторов влияния делится на внешние и внутренние группы (рисунок 7).



Рисунок 7 – Факторы конкурентоспособности организации

Стоит отметить, что одного лишь знания факторов недостаточно, чтобы добиться конкурентоспособности организации, так как для достижения преимуществ над конкурирующими компаниями ключевым моментом будет являться эффективность их использования и среда, в которой они применяются. В свою очередь, внешними факторами являются расположение организации, природные условия, развитость транспортной сети, рыночные отношения и все то, что не относится к деятельности производителя, а напрямую зависит от государства. Внутренние факторы наоборот определяются руководством – организация технологических процессов, приспособление к условиям рынка труда и рациональное использование ресурсов.

Отсюда следует, что конкурентоспособность предприятия – это сочетание, в одном случае, характеристик самого предприятия, а в другом – внешних по отношению к нему факторов.

Но не только внешние и внутренние факторы способствуют созданию конкурентной среды компании, реализация уникальной стратегии также помогает получить определенную выгоду. Следовательно, рассмотрим еще одно понятие, без которого невозможно в полной мере завоевать симпатии потребителей, а именно конкурентные преимущества.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [2].

Стратегия всегда направлена на удовлетворение ценностей потребителей, поэтому она не должна быть легко копируемой для соперников. В противном случае, это уже не будет считаться конкурентным преимуществом (рисунок 8).

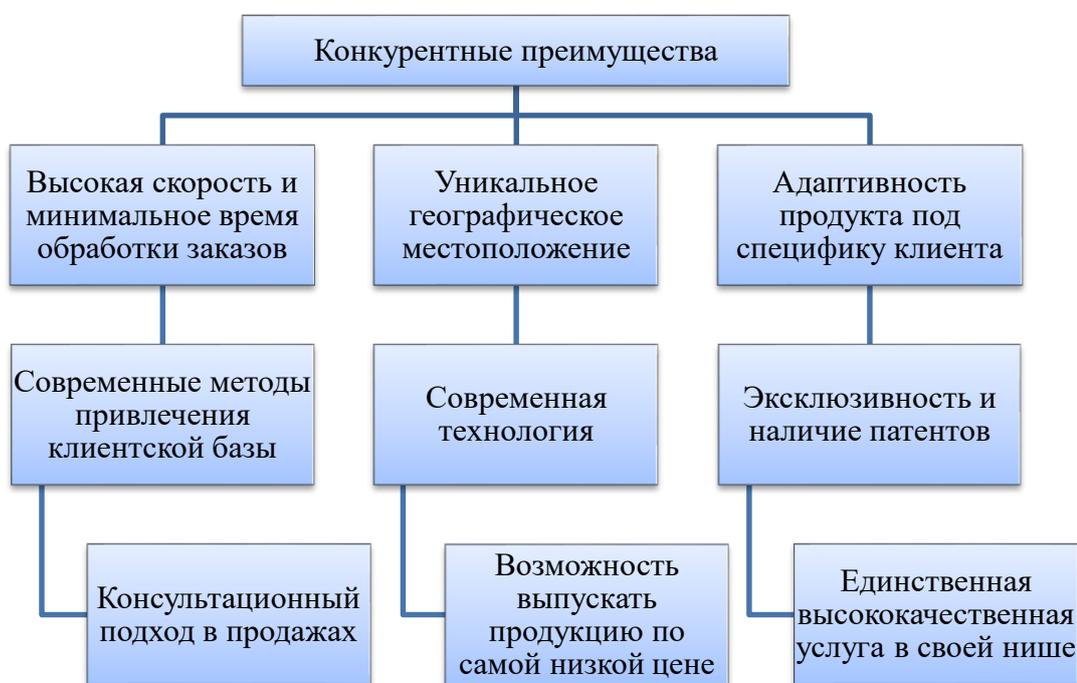


Рисунок 8 – Система конкурентных преимуществ

Попытка структурирования деятельности организации с помощью сокращения времени на процесс по приему и обработке заказов, несомненно, повысит оборачиваемость бизнеса и покажет, насколько активно будет продаваться товар и приносить прибыль. Конечно же, не стоит забывать и о клиентской базе, которая выступает преимуществом в формировании рекламного бюджета компании и дает понять, на что была потрачена каждая копейка. Основой данного преимущества является использование каналов интернет-маркетинга, рассылок и звонков, а также выступление на конференциях и участие в выставках, то есть абсолютно любые каналы, которые принесут новые заявки организации. Консультационный подход также усиливает конкурентоспособность предприятия, выстраивая доверительные отношения с клиентами. Суть данного подхода заключается в помощи продавца принять верное решение, он детально изучает покупателя, а затем ищет способы для удовлетворения потребностей клиента, даже в крайне индивидуальных случаях.

Современные технологии могут играть как ведущую, так и поддерживающую роль в достижении конкурентных преимуществ, но именно они остаются решающим показателем в выполнении той роли, с которой справятся только технологии. Например, упрощение производства или обслуживание продукта организации. Что касается адаптации товара, то данный вид преимущества отвечает за преобразование продукции, соответствующей предпочтениям конкретной страны и местных потребителей.

Новый товар – эксклюзивный товар, его появление на рынке гарантирует получение максимальной прибыли, при этом обеспечивая конкурентоспособность компании перед аналогами конкурентов без особых рисков и маркетинговых расходов. Далее следует обратить внимание на защиту интеллектуальной собственности, которая происходит с помощью патента – это документ, подтверждающий право на использование

продукции, то есть производить и продавать его может только изобретатель, также помогает избежать плагиата со стороны соперников.

Из этого следует, что конкурентное преимущество является не просто сильной стороной компании, а целой комбинацией свойств, которые в той или иной мере ценны для потребителя. Центр пересечений различных видов деятельности и будет являться сильным конкурентным преимуществом.

Разберемся в наиболее популярных источниках преимущества, а именно, как влияет ценностное предложение работодателя (EVP) и бренд работодателя (HR-бренд) на конкурентоспособность организации.

На первый взгляд может показаться, что EVP и HR-бренд два синонимичных понятия, но на самом деле это не так. Бренд работодателя – это образ компании, результатом которого является донесение ценностного предложения целевой аудитории, чтобы как можно больше людей узнало о нем. EVP, в свою очередь, является перечнем преимуществ, которые исходят из сильных сторон корпоративной культуры и трудовых условий. Цель заключается в том, чтобы заинтересовать конкурентов и напомнить нынешним сотрудникам, что когда-то они выбрали именно эту организацию. Данные понятия взаимосвязаны между собой, но их сущность совершенно отличается.

К сожалению, вопрос найма и удержания сотрудников в компании остается открытым и по сей день. На рынке труда правит время кандидатов, у соискателей на счету числится несколько заманчивых предложений, что все и усложняет. Тут встает вопрос выбора, либо работодатель принимает «диктуемые условия», либо соискатель уходит к конкурентам. Одно из двух. Именно поэтому руководитель создает положительный образ организации в глазах целевой аудитории – хорошее и престижное место работы [21].

Исследования, проведенные компанией HeadHunter, показали, что в затруднительном положении за последние несколько лет оказались именно работодатели, нежели кандидаты. Нн. индекс (соотношение резюме и вакансий) показывает уровень конкуренции на рынке труда. Нормой

считается 5-6 действующих резюме на одну вакансию, но в реальности данный показатель снизился до 3,8. Это значит, что организации конкурируют между собой за одних и тех же соискателей [9].

Поэтому видение положительного образа складывается из репутации и имиджа компании, отличий от конкурентов и корпоративной культуры. Последняя, в свою очередь, существует благодаря людям, что работают в организации и совместными усилиями достигают поставленных задач. Отсюда напрашивается вывод, что бренд работодателя может быть, как внешним, так и внутренним. Все зависит от аудитории: персонал и потенциальный кандидат.

Построение HR-бренда всегда начинается с постановки внутренней аудитории. Это значит, что персонал должен быть удовлетворен трудовыми условиями и предлагаемым ему ценным опытом работы. Вследствие чего, будет выстраиваться внешняя коммуникация и привлечение новых талантливых специалистов. Но в силу сложной экономической ситуации в мире, не так-то просто этого добиться. Для устойчивости бренда работодателя ключевым моментом является его восприятие сотрудниками компании. В условиях неопределенной ситуации каждый работник имеет право быть проинформированным о текущем положении дел, во избежание демотивации персонала. Иначе говоря, вовлечение и наглядная демонстрация единства поможет проработать внутреннее восприятие людей, показать их важность в непростое для организации время [21].

Также стоит отметить, что не следует забывать и о позиционировании компании на рынке труда для внешней аудитории. Во время кризиса молчание не является лучшим решением, так как потенциальные кандидаты начинают ссылаться на недостоверную информацию. Такой урон ставит репутацию организации в сомнительное положение, разрушая положительный имидж работодателя. Пусть время неудачное и найм новых сотрудников неуместен, важно продумать саму ситуацию, как грамотно ее преподнести.

Взаимосвязь HR-бренда и целевой аудитории очевидна. Чем счастливее персонал, тем больше положительных отзывов поступает в сторону работодателя. Соответственно, и внешняя аудитория тоже растет [1].

Далее обратимся ко второму понятию – EVP. При разработке сильного бренда работодателя, одновременно формируется его ценностное предложение. Оно представляет собой взаимовыгодную сделку, в которой отражаются не только бонусы для внешней и внутренней аудитории, но и учитываются ожидания самого работодателя. Будь то сотрудник или потенциальный кандидат, каждый должен сделать свой собственный выбор, а компания – действовать исходя из выбора человека.

Для понимания эффективности работы EVP, следует прибегнуть к диагностике. Другими словами, нужно определить степень удовлетворенности будущих и действующих сотрудников. Лучше всего будет предложить кандидатам воспользоваться анкетой на сайте, а персоналу дать интервью касательно вопроса лояльности в организации. Если ценностное предложение не соответствует запросам внешней аудитории, то компания сталкивается с проблемой найма. В случае, когда ценностное предложение работодателя не находит отклик у внутренней аудитории, численность штата сотрудников значительно сокращается [3], [19].

Успешный руководитель знает, насколько дорогостоящей процедурой может быть замена кадров, в худшем случае может и вовсе подходящего кандидата не найтись. Следовательно, это только одна из причин важности и своевременности разработки грамотного EVP (рисунок 9).

В настоящее время успех бизнеса все больше обусловлен сотрудниками высокого профессионального уровня. Пассивные кандидаты, как правило, обладают всеми необходимыми навыками и опытом работы для качественного выполнения своих обязанностей. Сложность состоит лишь в том, что они совсем не заинтересованы в поиске работы. Тут важно правильно преподнести ценностное предложение, чтобы таланты сделали выбор в пользу работодателя.

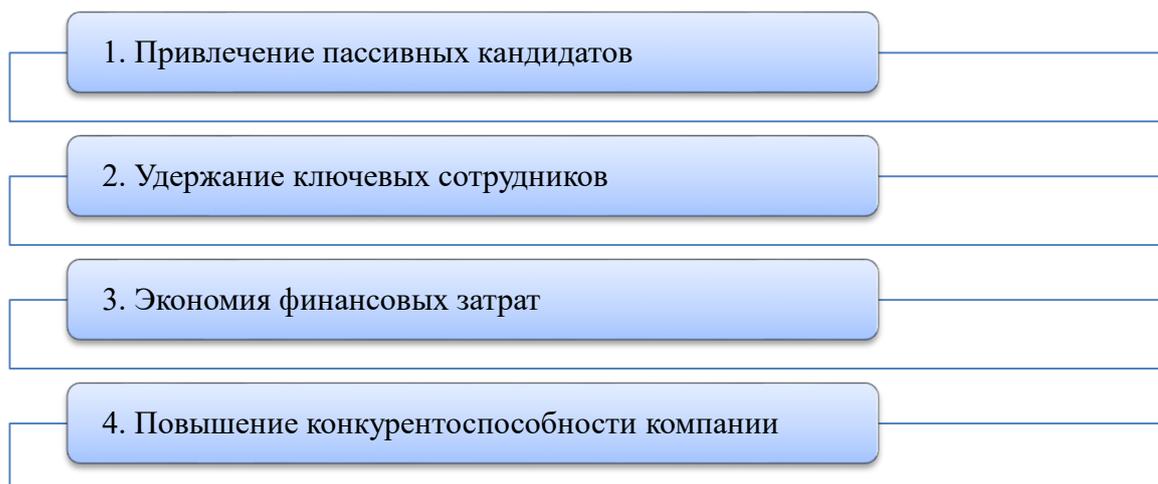


Рисунок 9 – Причины, определяющие важность EVP

Также не стоит забывать и о той категории людей, которые готовы бросить работу из-за отсутствия бонусов и соответствующей заработной платы. Накопившаяся усталость и эмоциональное истощение работников является еще одной причиной для увольнения. В таком случае необходимо вовремя заметить ухудшение в состоянии персонала и направить фокус на удержание ключевых сотрудников с помощью EVP.

Ценностное предложение работодателя должно строго разрабатываться под индивидуальность каждой компании, чтобы четко отражались ее ценности, цели и миссия. Только тогда она будет отвечать потребностям сотрудников и кандидатов, что в следствии увеличит конкурентоспособность организации на рынке труда [14].

Из этого следует, что ценным ресурсом для любого предприятия в первую очередь являются люди. Главный фактор конкурентоспособности организации кроется в эффективном управлении персоналом, который рассматривается, прежде всего, как достояние компании и способ достижения лидирующей позиции на рынке труда. Вот почему так важно развивать и мотивировать данный ресурс наравне с другими, чтобы производить конкурентоспособную продукцию.

## **Глава 2 Анализ деятельности предприятия ПАО «ТОАЗ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика и конкурентоспособность предприятия**

Полное название: Публичное акционерное общество «Тольяттиазот».

Сокращенное название: ПАО «ТОАЗ» (ПАО «Тольяттиазот»).

Фактическое местонахождение организации: Поволжское ш., 32, Тольятти.

Юридический адрес: 445045, Самарская область, г. Тольятти, Поволжское ш., д. 32. Численность персонала: 4210 человек.

Организационная структура: линейно-функциональная (рисунок 13).

История завода «Тольяттиазот» началась еще во времена низкой урожайности. В 20-е века население планеты стремительно росло, а пригодной почвы для сельского хозяйства катастрофически не хватало. Тогда научное сообщество разных стран пришло к выводу, что решение проблемы кроется в питательных компонентах, требовался значительный объем удобрений и подкормок для более плодородной почвы. Однако обстановка продолжала накаляться. Возникшие опасения в связи с нехваткой продовольствия, послужили началом советско-американских переговоров о поставках оборудования и организации производства аммиака. Так в ноябре 1974 года началось строительство «ТОАЗа» [8].

В то время никто и подумать не мог, что страну ожидал настоящий переворот в химической промышленности. Благодаря Леониду Аркадьевичу Костандову идея создания нового промышленного гиганта стала реальной. Сотрудничество с американской фирмой обеспечило СССР современным оборудованием и новейшими технологиями, способными гарантировать высокую эффективность производства агрегатов аммиака и карбамида. В данном соглашении кредиторами выступили зарубежные банки, а сумма займа составила больше 100 миллионов рублей.

Вклад в масштабное строительство привнесли не только лучшие пусконаладочные и строительные организации СССР, но и зарубежные специалисты. Среди них был и заслуженный художник России – Якушев Павел Петрович. Именно он запечатлел постройку завода в своих работах, которые в настоящее время хранятся в музее «ТООЗа». Возведение гиганта шло полным ходом, также, как и прокладка магистрального провода «Тольятти-Одесса» длиной в две тысячи километров. И вот наконец-то в 1978 году в эксплуатацию был принят первый объект на заводе – хранилище аммиака, а в последующем году агрегат выдал первые тонны продукции. Следом, уже через 1,5 месяца, в работу был включен второй агрегат, с этого момента и начался выпуск минеральных удобрений на первой установке карбамида.

В определенный момент предприятие достигло небывалого результата и, уже менее чем за 8 лет, «Тольяттиазот» рассчитался с зарубежными банками собственной продукцией. Химики сдавали объект за объектом. В августе 1983 года «ТООЗ» выпустил первую жидкую двуокись углерода, а в 1985 году начал эксплуатацию установки по получению карбамида формальдегидной смолы. В июне следующего года в строй был введен последний агрегат аммиака «АМ 76». Производство, не имевшее аналогов в стране и мире, постепенно набирало обороты. В декабре 1992 года «Тольяттиазот» был преобразован в акционерное общество.

Строительство «ТООЗа» изменило жизнь многих людей, особенно проживающих в городе Тольятти и всей химической промышленности в целом. В 2014 году руководством завода был взят курс на масштабную модернизацию агрегатов, целью которой было уменьшить потребляемые ресурсы и увеличить производство установок. Благодаря верно заданной стратегии развития к концу 2022 года «Тольяттиазот» становится корпорацией современного типа, уверенно смотрящей в завтрашний день.

Основная деятельность предприятия направлена на выработку минеральных удобрений и химической продукции. В настоящее время на

территории завода расположено семь агрегатов по производству аммиака и два агрегата карбамида, протяженность которых составляет 200 гектаров производственной площадки. «ТОАЗ» ежегодно производит:

- 3 150 тысяч тонн аммиака,
- 960 тысяч тонн карбамида,
- 450 тысяч тонн метанола,
- 37 тысяч тонн карбамидоформальдегидной смолы,
- 109 тысяч тонн аммиачной воды,
- 2 миллиона тонн углекислоты,
- 1 920 трубных заготовок для производства реакционных труб.

В 2020 году «Тольяттиазот» установил новый рекорд за всю историю своей деятельности. Производительность аммиака превысила все ожидания и на конец года составила 3 040 миллионов тонн. Что касается выпуска карбамида, то данный показатель увеличился почти на 7%, то есть вырос до 839,3 тысяч тонн. Не смотря на сложившуюся ситуацию в мире, такие показатели были достигнуты именно в условиях ограничения, вызванных эпидемией коронавирусной инфекции. Своим успехом предприятие обязано программе повышения эффективности производства и модернизации производственных мощностей, которая реализуется еще с 2012 года [8].

Также следует отметить, что в 2019 году Совет директоров задал новый темп развития «ТОАЗа». Была разработана стратегия сроком до 2025 года. Ее миссия заключается в заботе о плодородии и урожайности земли на благо всего мира. Руководство завода нацелено на лидирующую позицию в производстве удобрений в пределах страны и на полноправное место в пятерке крупнейших производителей в мире.

Согласно вышесказанному, «Тольяттиазот» занимается выпуском минеральных удобрений, рассмотрим более подробно каждую продукцию (рисунок 10).

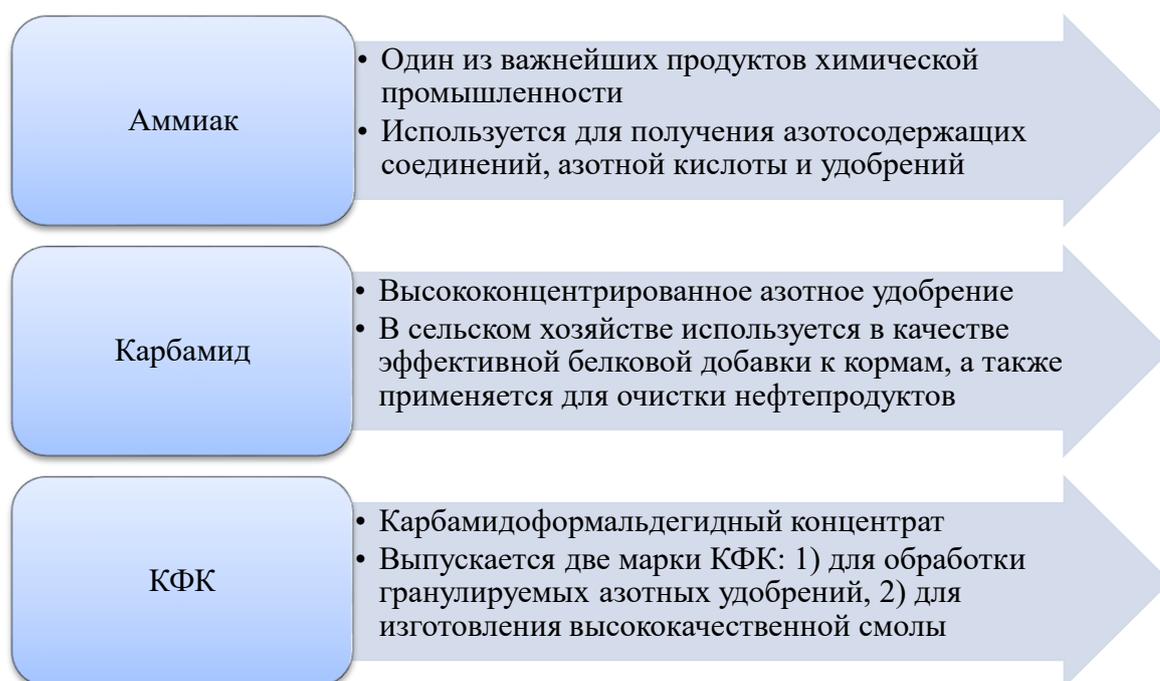


Рисунок 10 – Продукция завода «Тольяттиазот»

Аммиак повышает плодородность земли и увеличивает сбор урожая пшеницы на 8-10%, а кукурузы – на 60%. Применять следует в пропорции 100 килограмм на 1 гектар земли. Аммиак работает как самостоятельное удобрение, но только строго в жидком состоянии или в виде аммиачной воды. Помимо сельского хозяйства, жидкий аммиак применяется в производстве пластмасс и металлургии для создания защитных сред.

Высоким спросом обладает и тоазовский карбамид, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия на рынке производства. Его качество напрямую зависит от работы специальной лаборатории, которая осуществляет строгий контроль по показателям качества продукции. Также карбамид активно используется в различных сферах деятельности, таких как пищевая, текстильная, деревообрабатывающая, фармацевтическая и многие другие отрасли промышленности [8].

В 1998 году «Тольяттиазот» разработал карбамидоформальдегидный концентрат, технология производства и свойства которого не уступают

лучшим зарубежным продуктам. Принимая участие в выставке «ХимЭКСПО-2002», завод был удостоен диплома за научное достижение в создании процесса КФК и метанола.

На сегодняшний день торгово-сбытовая политика «ТОАЗа» не перестает удивлять, с самого начала предприятие строилось как экспортно-ориентированное. Следовательно, завод отвечает за поставку ценных минеральных удобрений и химической продукции, как российским потребителям сельского хозяйства, так и зарубежным покупателям. Рассмотрим список регионов, в которые поставляется продукция на регулярной основе (рисунок 11).

Аммиак	Карбамид	КФК
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волгоградская область</li> <li>• Вологодская область</li> <li>• Воронежская область</li> <li>• Краснодарский край</li> <li>• Ленинградская область</li> <li>• Липецкая область</li> <li>• Нижегородская область</li> <li>• Республика Татарстан</li> <li>• Самарская область</li> <li>• Саратовская область</li> <li>• Смоленская область</li> <li>• Тульская область</li> <li>• Тамбовская область</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волгоградская область</li> <li>• Вологодская область</li> <li>• Воронежская область</li> <li>• Ивановская область</li> <li>• Краснодарский край</li> <li>• Кировская область</li> <li>• Курская область</li> <li>• Липецкая область</li> <li>• Московская область</li> <li>• Пензенская область</li> <li>• Республика Удмуртия</li> <li>• Республика Марий Эл</li> <li>• Республика Мордовия</li> <li>• Республика Татарстан и другие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Архангельская область</li> <li>• Брянская область</li> <li>• Владимирская область</li> <li>• Вологодская область</li> <li>• Ивановская область</li> <li>• Московская область</li> <li>• Республика Башкортостан</li> <li>• Республика Карелия</li> <li>• Республика Коми</li> <li>• Республика Татарстан</li> <li>• Самарская область</li> <li>• Республика Удмуртия</li> <li>• Томская область</li> <li>• Тверская область</li> </ul>

Рисунок 11 – Внутренний рынок сбыта

«Тольяттиазот» является одним из крупнейших поставщиков продукции на рынке в России. Так, в 2020 году была реализована поставка аммиака в размере 455 086 тонн, карбамида – 258 459 тонн, а КФК – 52 742

тонн. Производственная мощность завода, в силу бесперебойной работы, способна покрыть около 20% спроса на российском рынке.

Однако большая часть продукции уходит на экспорт в зарубежные страны, что способствует укреплению промышленности страны и повышению ценности национальной экономики. Доля экспорта составляет порядка 80% от всей продукции. Только один аммиак занимает 2 075,7 тысяч тонн поставки в зарубежье, карбамид – 595 229 тонн, а КФК – 177 тонн (рисунок 12).

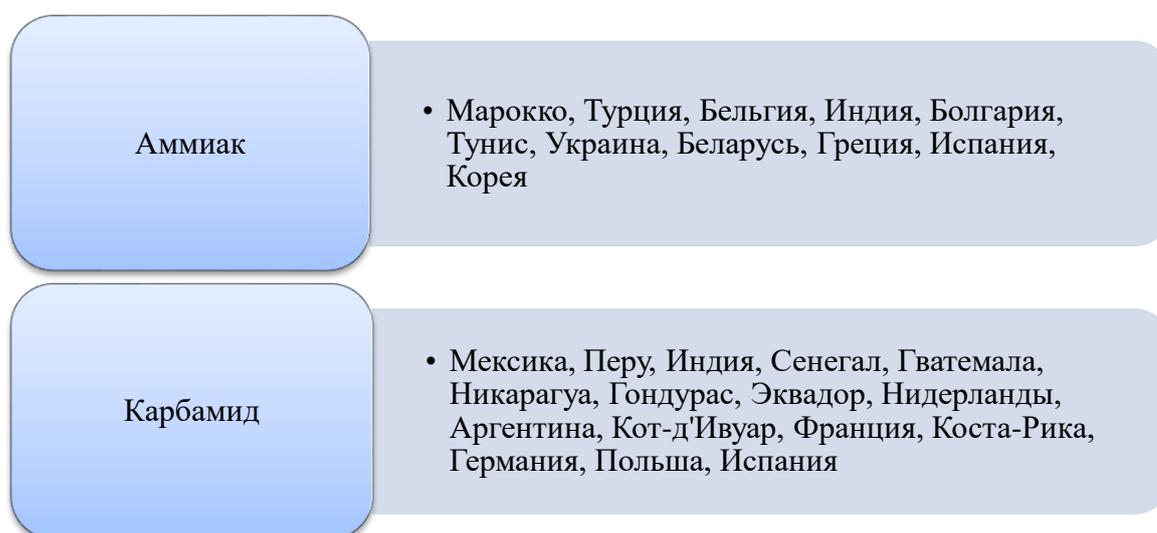


Рисунок 12 – Экспорт в зарубежные страны

Транспортировка аммиака и его производных осуществляется через аммиакопровод в Одесский припортовый завод и железнодорожным путем. В таком режиме «ТОАЗ» продолжал свою работу до 24 февраля 2022 года. После чего, в связи со сложившейся ситуацией на Украине, завод был вынужден сообщить об остановке транзита аммиака. Из семи агрегатов работу прекратили четыре установки, а остальные продолжают функционировать в режиме пониженной нагрузки. Следовательно, основное производство продукции сконцентрировано на внутреннем рынке сбыта и транспортной инфраструктуре.

Тем не менее, простой производственных мощностей не является помехой, «Тольяттиазот» продолжает поддерживать репутацию одного из крупнейших российских производителей аммиака. Сохранность производства возлагается на увеличение отгрузки товара железнодорожным транспортом. Руководство завода, в свою очередь, исследует альтернативные пути доставки продукции до потребителя.

Конкурентное преимущество продукции позволяет «ТОАЗу» претендовать на место мирового лидера наравне с достойными конкурентами. Ровно также обстоит ситуация и в пределах страны, российский рынок в полной мере отвечает желанию предприятия.

Основными конкурентами «Тольяттиазота» на рынке аммиака являются:

- а) на мировом рынке:
  - 1) EuroChem Group AG,
  - 2) Nutrien (ex-PCS Nitrogen Trinidad Ltd.),
  - 3) PT Pupuk Kalimantan KALTIM II (Indonesia),
  - 4) SAFCO (Saudi Arabian Fertilizer Company);
- б) на российском рынке:
  - 1) АО «Минудобрения»,
  - 2) ПАО «КуйбышевАзот»,
  - 3) ООО «Газпром нефтехим Салават»,
  - 4) АО «СДС Азот».

Основными конкурентами «Тольяттиазота» на рынке карбамида являются:

- а) на мировом рынке:
  - 1) QAFCO (Qatar Fertilizer Company),
  - 2) SAFCO (Saudi Arabian Fertilizer Company),
  - 3) EuroChem Group AG,
  - 4) AOA (EI Djazairia EI-Omania Lil Asmida);
- б) на российском рынке:

- 1) АО «Апатит»,
- 2) АО «НАК «Азот» (группа «Еврохим»)),
- 3) ООО «Газпром нефтехим Салават».

«ТООАЗ» представляет собой поистине уникальное достояние Самарской области, показывающее небывалые результаты производства, а также трудоустроенных граждан. Общая численность персонала достигает 4210 работников. На рисунке 13 представлен фрагмент организационной структуры управления персоналом в подчинении генерального директора. Из этого следует, что данный рисунок показывает наличие линейно-функциональной структуры на предприятии.

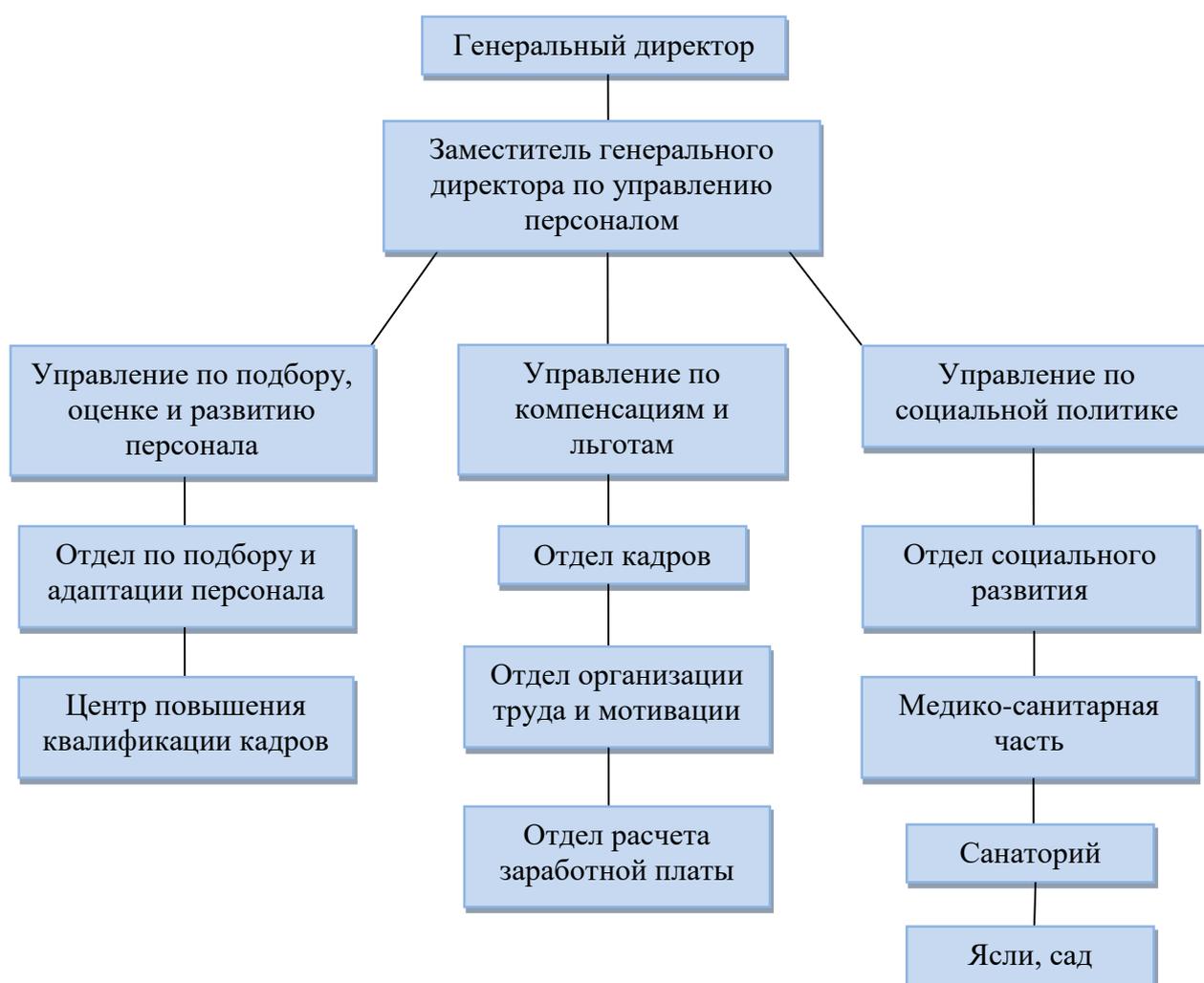


Рисунок 13 – Фрагмент организационной структуры «Тольяттиазота»

По данным отраженным в таблице 1 можно провести анализ организационно-экономических показателей деятельности «ТОАЗа» во временном промежутке с 2018 по 2020 гг., что впоследствии поспособствует специфическому развитию рекомендаций по разработке системы мотивации персонала.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «ТОАЗ» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, млн.руб.	53537,2	54158,9	53579,7	621,7	1,16	-579,2	-1,07
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	22249,1	24986,3	24421	2737,2	12,3	-565,3	-2,26
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	31288,1	29172,7	29158,7	-2115,4	-6,76	-14	-0,05
4. Управленческие расходы, млн.руб.	2170,5	2339,2	2872,8	168,7	7,77	533,6	22,81
5. Коммерческие расходы, млн.руб.	16044,3	18162,2	19783,7	2117,9	13,2	1621,5	8,93
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн.руб.	13073,4	8671,3	6502,2	-4402,1	-33,67	-2169,1	-25,01
7. Чистая прибыль, млн.руб.	7122,8	5510,2	1252,4	-1612,6	-22,64	-4257,8	-77,27
8. Численность ППП, чел.	4166	4166	4210	0	0	44	1,06
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	204134	222376,9	239970	18242,9	8,94	17593,1	7,91
10. Производительность труда работающего, млн.руб.	12,9	13	12,7	0,1	0,78	-0,3	-2,31
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	49	53,4	57	4,4	8,98	3,6	6,74
12. Рентабельность продаж, %	0,24	0,16	0,12	-0,08	-33,33	-0,04	-25
13. Рентабельность производства, %	0,32	0,19	0,14	-0,13	-40,63	-0,05	-26,32
14. Затраты на рубль выручки, руб.	76	84	88	8	11	4	5

Таблица 1 показывает, что показатель выручки имеет незначительные колебания, как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. В 2019 году он увеличился на 1,16%, а в 2020 году снизился на 1,07% относительно 2019 года. Очевидно, что подобные колебания связаны с частично нереализованным объемом продаж. В 2020 году новым генеральным директором была поставлена цель – бросить основные силы на реализацию

продукции за границей. Таким образом, «ТООАЗ» был вынужден прервать контракты с внутренним рынком, чтобы заключить контракты с внешним рынком. В ходе переходного периода показатель выручки организации просел. Показатель себестоимости продаж в 2018 году составил 22249,1 млн. руб., в 2019 году – 24986,3 млн. руб., а в 2020 году – 24421 млн. руб., что соответствует изменениям вышеупомянутого показателя выручки. Помимо поиска новых потребителей и заключения контракта, предприятие разрабатывало пути логистики по доставке продукции.

Наглядное представление динамики выручки и себестоимости продаж отображено на рисунке 14.



Рисунок 14 – Динамика выручки и себестоимости продаж ПАО «ТООАЗ»

Данные показатели «Тольяттиазота» соответствуют информации, содержащейся в бухгалтерском балансе организации, а также отчете о финансовых результатах предприятия.

Валовая прибыль имеет тенденцию снижения на протяжении 2018-2020 гг. В 2019 году показатель снизился на 6,76%, а в 2020 году уменьшение

достигло 0,05%, что свидетельствует о недостаточной эффективности труда. При реализации внешней продукции, «ТООЗ» делал акцент на увеличение HR-бренда компании, вследствие чего возникли сложности найма более высококвалифицированных специалистов. За счет их квалификации предприятие не просело в валовых показателях.

Показатели управленческих и коммерческих расходов имеют динамику роста, что впоследствии неблагоприятно влияет на экономическую эффективность завода в целом, а также на снижение его прибыльности. Однако данный прирост обусловлен закупкой новых вагонов и обновлением парка машин. Динамика роста данных расходов представлена на рисунке 15.

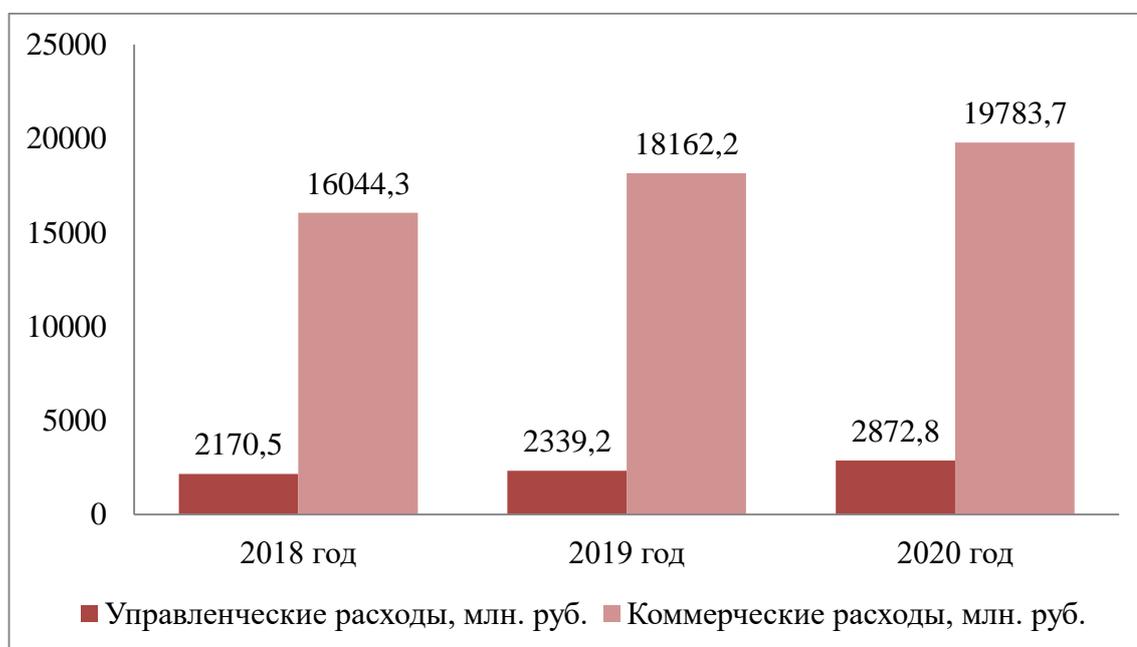


Рисунок 15 – Динамика управленческих и коммерческих расходов

Что касается прибыли от продаж и чистой прибыли, то их значения сокращаются с каждым годом. В 2018 году прибыль от продаж относительно 2019 года составила 13073,4 млн. руб., в 2019 году – 8671,3 млн. руб., а в 2020 году – 6502,2 млн. руб. Показатель чистой прибыли уменьшился на 22,64% в 2019 году, а в 2020 году снижение показателя достигло 77,27%.

Понижение прибыли за 2018-2020 гг. было связано с поиском новых потребителей за рубежом, поэтому для удержания конкурентоспособности шли расходы на внутреннее обучение работников.

В 2020 году в связи с увеличением штата прирост численности персонала составил 1,06%.

Показатель фонда оплаты труда в 2019 году увеличился на 8,94%, а в 2020 году прирост составил 7,91%, что говорит о повышении средней заработной платы сотрудников «Тольяттиазота». Данные изменения вызваны ежегодной индексацией окладной части на процент инфляции в стране с учетом прибыли на предприятии, прописанной в коллективном договоре (Приложение А). Производительность труда, работающего на протяжении 2018-2020 гг. имеет динамические колебания в сторону уменьшения. В 2019 году рост составил 0,78%, однако в 2020 году данный показатель снизился на 2,31%. В 2018 году была запущена программа «Лучший в своей профессии», которая набрала популярность среди работников завода. В 2019 году программа находилась на пике спроса, но в 2020 году – была временно приостановлена. Вследствие чего произошло снижение мотивации персонала.

На протяжении 2018-2020 гг. показатель среднегодовой заработной платы имеет тенденцию роста на 8,98% и 6,74%. Увеличение происходит за счет индексации окладной части, как было сказано ранее, и оценки сотрудников с выявлением квалификации.

Динамика показателей фонд оплаты труда персонала и среднегодовой заработной платы работающего продемонстрирована на рисунке 16.

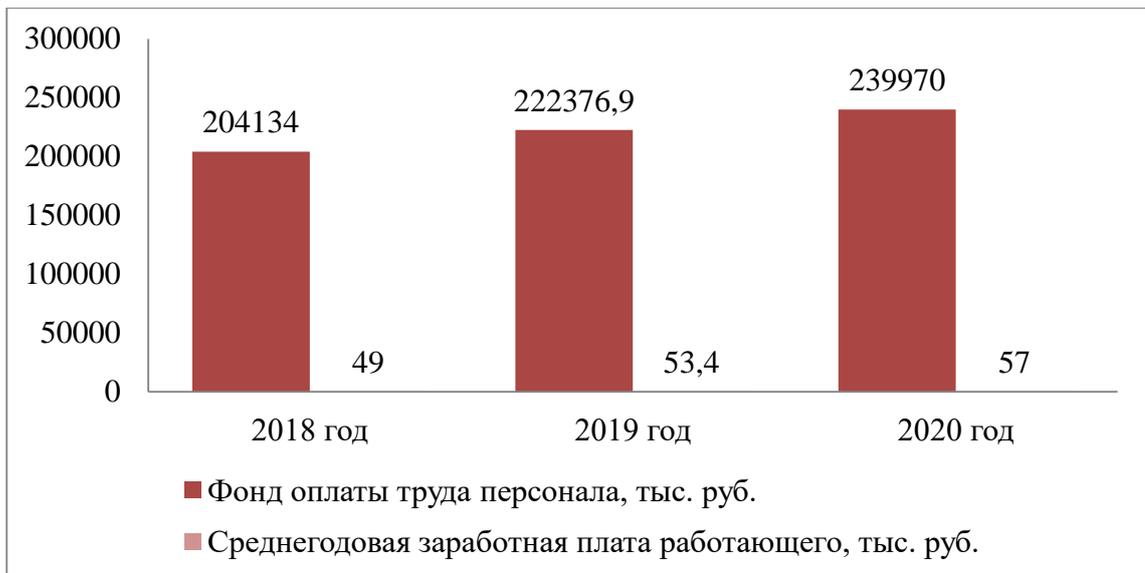


Рисунок 16 – Динамика фонда оплаты труда персонала и среднегодовой заработной платы, работающего ПАО «ТОАЗ»

Таким образом, наблюдаются скачкообразные колебания, свидетельствующие о снижении эффективности труда сотрудников. Динамика показателей рентабельности деятельности «Тольяттиазота» отображена на рисунке 17, что позволяет наглядно оценить финансовую устойчивость организации.

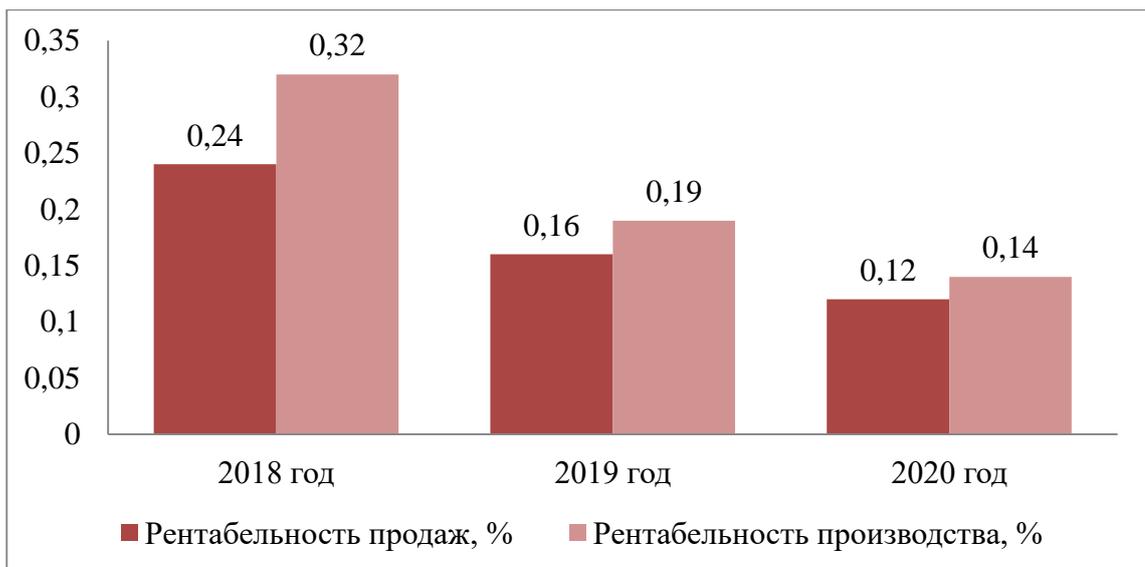


Рисунок 17 – Динамика рентабельности продаж и производства

Рентабельность продаж позволяет определить процент прибыли, содержащийся в выручке предприятия. В 2018 году коэффициент был равен 0,24%, в 2019 году он снизился на 0,08 и составил 0,16%, а в 2020 году показатель рентабельности продаж уменьшился на 0,04 и имел значение 0,12%. Рентабельность производства на протяжении 3-х лет имеет тенденцию к снижению аналогично показателю рентабельности продаж. В 2018 году данный показатель составил 0,32%, в 2019 году – 0,19%, а в 2020 году – 0,14%, соответственно, снижение коэффициента произошло на 0,13 и на 0,05. Данные изменения непосредственно связаны с политикой компании, которая направлена на увеличение HR-бренда и сохранение сотрудников организации. Следовательно, в условиях кризиса для «Тольяттиазота» дешевле сохранить уже обученный персонал, чем нанять и обучить новый.

Показатель затрат на рубль выручки оценивает рентабельность деятельности «ТООАЗа». На протяжении 2018-2020 гг. имеется тенденция роста значения данного показателя. В 2018 году затраты на рубль выручки составили 76 рублей, в 2019 году увеличились на 84 рубля или на 11%, а в 2020 году данный показатель был равен 88 рублям, что говорит о росте на 4 рубля относительно 2019 года. Отсюда следует, что руководство завода вынуждено тратить больше, чтобы получить прибыль с рубля.

Таким образом, выполнив анализ основных организационно-экономических показателей деятельности «Тольяттиазота», можно сделать вывод о качественном управлении руководства. Каждое увеличение или же снижение показателей за период 2018-2020 гг. экономически обоснованно. Предприятие обладает конкурентным преимуществом, а именно продукцией, и достаточными ресурсами, которые можно направить на улучшение системы мотивации персонала в современных динамично меняющихся условиях.

## **2.2 Оценка действующей системы мотивации персонала на предприятии**

Далее перейдем к рассмотрению исследования состояния предмета настоящей бакалаврской работы – мотивации персонала.

Мотивация и стимулирование персонала является неотъемлемой частью управленческого процесса, основой производительности труда и успеха компании в целом. Этот факт является общепризнанным, ведь бизнес всегда начинается с людей и его делают далеко не машины. Данное мнение разделяет и руководство «ТООАЗа», ежегодно инвестируя в человеческие ресурсы, развивая и всячески поддерживая свой персонал.

Проведя анализ, было выявлено, что предприятие использует конкурентоспособную заработную плату в регионе, а также различные формы материального и нематериального вознаграждения в отношении работников. Если с материальной частью обычно вопросов не возникает, так как с ней знаком каждый сотрудник, то о приятных бонусах нематериальной мотивации знают не все. Классификация видов достаточно разнообразна, только одна социальная программа «Тольяттиазота» включает в себя около 53-х льгот и гарантий. Рассмотрим популярные способы нематериального стимулирования, используемые в организации (рисунок 18).

Самым распространенным и эффективным примером нематериальной мотивации является похвала, которая реализуется на предприятии несколькими способами. В первом случае руководство «Тольяттиазота» удостоивает сотрудников званием заслуженного работника, исходя из его профессиональных достижений и личного вклада в развитие производства. Также примером служит свидетельство о занесении работника на доску почета с учетом его высокого профессионального мастерства. Еще одним способом считается награждение почетной грамотой и благодарственным письмом, вследствие многолетней работы и высокой производительности

труда. В довершение всему положительным моментом является тот факт, что вручение наград – это публичное действие среди коллег [8].

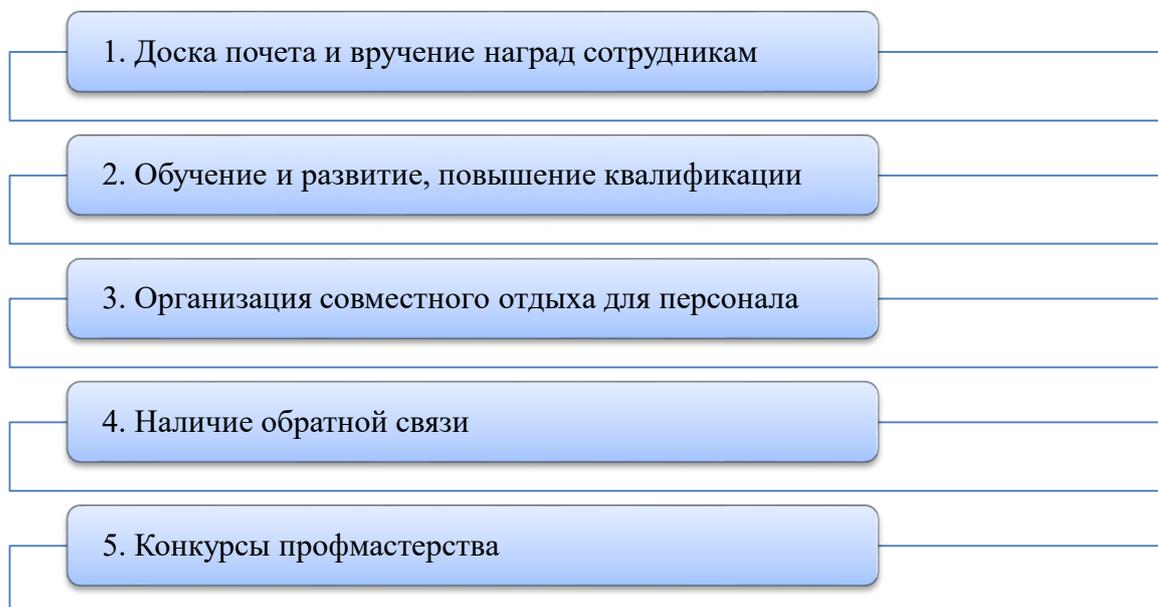


Рисунок 18 – Способы нематериального стимулирования персонала ПАО «ТОАЗ»

Ключевым звеном в системе мотивации является возможность профессионального роста и развития персонала. Так, в 2019 году сотрудники «ТОАЗа» по категориям руководители, специалисты и рабочие прошли тестирование на общий уровень числовых и вербальных способностей. В конечном итоге работники продемонстрировали достаточный уровень профессиональных умений, а руководители обеспечили своих подчиненных обратной связью по итогам тестирования.

Помимо внутреннего развития, предприятие активно принимает участие в конкурсах федерального уровня «Лидеры России» и президентской программе «Подготовка управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ». Поистине, глобальные и мотивирующие проекты, отвечающие желанию многих в вопросе самореализации. Кроме этого, «Тольяттиазот» всецело поддерживает желания и стремления молодых

специалистов, содействуя в получении высшего образования полной или частичной оплатой обучения в ВУЗе.

Для сохранения дружелюбной и рабочей атмосферы в коллективе «ТОАЗ» устраивает ежегодные корпоративные мероприятия. Благодаря совместным усилиям руководства и профсоюза, сотрудники завода по выходным дням посещают туристические места Самарской области и соседние регионы. На территории Дворца культуры проводятся праздники не только для работников предприятия, но и для детей. В их число входят собственные «Олимпийские игры», традиционная сдача норм ГТО, любимый праздник детворы «День знаний», спортивные события, а также главное торжество для всего персонала – «День химика».

В целях повышения значимости работников и мнения заводчан, реализуется открытое и ускоренное общение между руководством и сотрудниками. Был запущен телеграмм-канал и горячая линия с участием генерального директора, где в определенное время можно напрямую позвонить и задать любой интересующий вопрос.

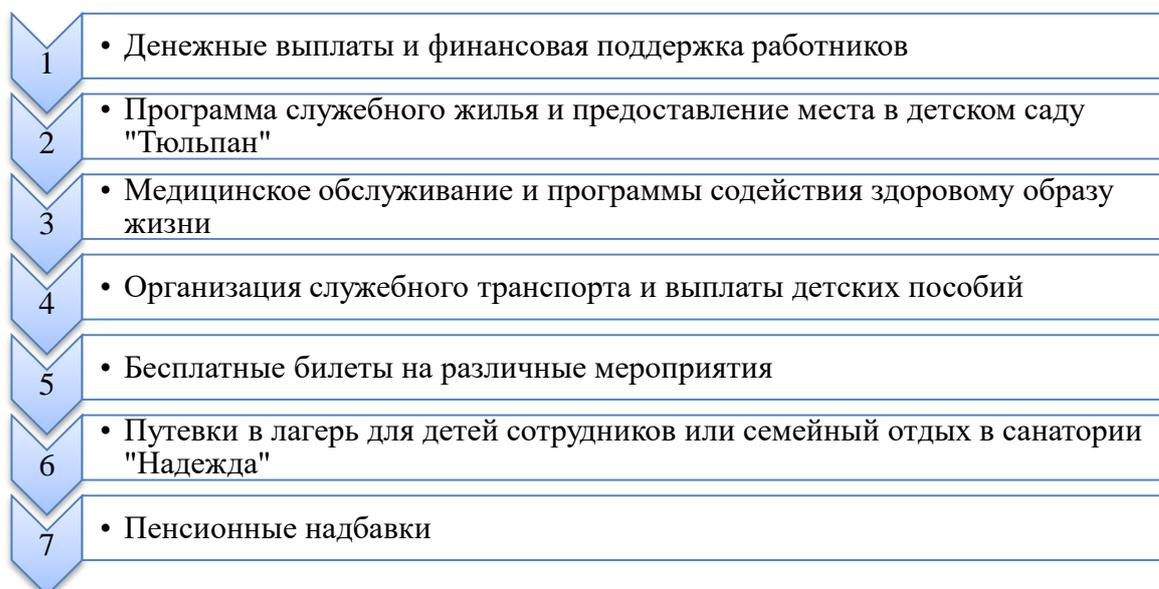


Рисунок 19 – Способы материального стимулирования персонала ПАО «ТОАЗ»

Что касается конкурсов профмастерства, то это еще одна возможность для получения дополнительной премии и квалификации, а также мотивации к развитию.

Далее перейдем к рисунку 19, на котором изображены действующие способы материального стимулирования персонала.

В 2020 году генеральный директор «Тольяттиазота» принял решение о дополнительной поддержке сотрудников предприятия, которые вместе с семьями оказались в сложной эпидемиологической ситуации. Общая сумма выплаты на одного человека составила 10 тысяч рублей. Первая часть была реализована в апреле, а вторая – только после отмены масочного режима в Самарской области. Также стоит отметить, что всем специалистам завода с целью заботы была начислена выплата в размере 5 тысяч рублей, отнесенная ко Дню химика. В общей сложности «ТООАЗ» направил около 91 миллиона рублей на осуществление данной программы.

Помимо финансовой поддержки организация стимулирует персонал за счет доплат и премии по итогам выполненной работы, выходящей за рамки основных обязанностей работника. Еще одним вариантом стимула является индексация заработной платы, что происходит с каждым сотрудником вне зависимости от профессии и должности.

Говоря о приятных бонусах, стоит упомянуть программу по обеспечению персонала служебным жильем. Три года назад «Тольяттиазот» построил жилой комплекс вместимостью 726 квартир, расположенный в Центральном районе города Тольятти. По решению жилищно-бытовой комиссии счастливыми обладателями квартир стали 161 сотрудник, а в 2020 году – еще 19 работников. «ТООАЗ» руководствуется главным правилом – минимум 12 квадратных метров на одного человека [8].

Предприятие также заботится и о подрастающем поколении, предоставляя деткам сотрудников место в детском саду «Тюльпан». Учреждение находится на полном финансировании организации, которая обеспечивает малышей всем самым необходимым. Юными воспитанниками

занимаются учителя-логопеды, преподаватели по изобразительной деятельности, физинструктор и музыкальные руководители. По данным «Тольяттиазота» 50% от педагогического состава обладает высшим образованием, а численность детей составляет 164 ребенка.

Одной из важных составляющих здоровой мотивации является медицинское обслуживание персонала. В данном случае «ТОАЗ» не допускает исключений, активно продвигая программу здорового образа жизни. На территории завода находится поликлиника, которая в полной мере оказывает квалифицированную медицинскую помощь и организует профилактические работы по лечению и оздоровлению сотрудников предприятия. Также положительным моментом является возможность бесплатного добровольного медицинского страхования. Так, в 2020 году «Тольяттиазот» обеспечил 4210 сотрудников полисами ДМС, а воспользовались данной программой 3068 человек. Кроме этого, дворец культуры «ТОАЗа» открыт для посещения бассейна и спортивного комплекса со скидкой в 30% для работников и их детей.

Еще одна востребованная льгота – это корпоративные автобусы. Каждый день транспорт развозит персонал на работу и с завода домой, экономя не только средства рабочих, но и затрачиваемое время. Согласно предоставленной информации «Тольяттиазота» среди опрошенных сотрудников показатель удовлетворенности данной услугой составляет 86%. Что касается детских пособий, предприятие регулярно оказывает выплаты при рождении ребенка и по уходу в возрасте от 1,5 до 3-х лет. Первую категорию пособий получили 34 сотрудницы, а вторую – 43 человека. Общая сумма выплат составила 1238 тысяч рублей.

В течение каждого года профсоюз представляет работникам завода возможность бесплатного посещения различных мероприятий. Особым спросом среди мужчин пользуются билеты на футбольные матчи, спидвей и хоккей, женская половина предпочитает походы в театр или же мюзикл, а детки – выставки животных и веселый цирк. Также в летний период времени

у подрастающего поколения открывается сезон лагерей и санаторий, в которые они могут отправиться по льготным путевкам. Для семейного отдыха идеально подойдет санаторий «Надежда» [8].

Стабильность тоже является превосходной мотивацией. Стимулирование персонала происходит за счет пенсионной программы «ТООАЗа», которая выстраивается на договорной основе с последующим сохранением гарантий. Сотрудник пенсионного возраста должен отработать на предприятии не менее 10 лет и не иметь нарушений по трудовой и производственной дисциплине, чтобы получить право на ежемесячную негосударственную пенсию. В таком случае выплата будет осуществляться в течение 5 лет, в размере не менее 10% от заработка на момент увольнения.

Далее перейдем к оценке трудовых показателей, результаты которых покажут, насколько эффективна действующая система мотивации персонала на предприятии «Тольяттиазот». Рассмотрим уровень удовлетворенности данной системы с точки зрения состава сотрудников по поколениям за период 2018-2020 гг., процентное соотношение которого представлено на рисунке 20.

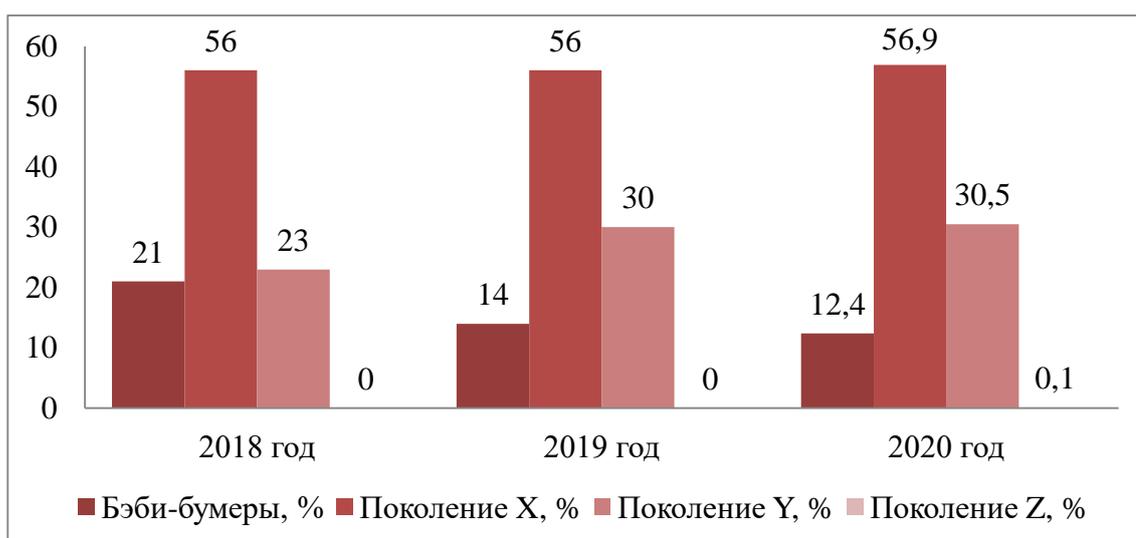


Рисунок 20 – Состав персонала по поколениям в ПАО «ТООАЗ»

Преобладающей частью кадрового состава является поколение X, возрастная категория которого варьируется в промежутке 1963-1984 гг. Уровень трудового стажа и опыта работы данных сотрудников по-прежнему обеспечивает эффективное выполнение производственных задач в сложных ситуациях. Что касается второго места, то здесь расположились работники поколения Y в возрастном промежутке 1984-2000 гг. Третье место с наименьшим коэффициентом занимает поколение Z, исключительность которого заключается в понимании цифровых процессов, стремлении к самообразованию и возможности работы в режиме многозадачности.

Положительным моментом разновозрастного персонала является возможность оптимального соотношения сотрудников с опытом работы, относящихся к поколению «Бэби-бумеры», и молодых перспективных работников, а именно поколение X и Y, для преемственности кадров, передаче профессиональной экспертизы и узких специфических знаний [8].

Средний возраст персонала на предприятии «Тольяттиазота» составляет 43,8 лет, а уровень начального профессионального образования и выше – 83,1%, что предполагает наличие трудоспособного коллектива и эффективное достижение целей компании. Также средний стаж сотрудников составляет 11,1 лет, что в совокупности с низким показателем текучести кадров свидетельствует о высокой стабильности и надежности работодателя. На протяжении 2018-2020 гг. текучесть кадров имела тенденцию к снижению и в настоящее время составляет 4,6%, что означает адекватный процесс обновления персонала, необходимый для развития «ТООАЗа».

Из этого следует, что структура сотрудников на протяжении последних лет остается стабильной и соответствует потребностям предприятия. Другими словами, «Тольяттиазот» обладает конкурентоспособной продукцией и системой мотивации персонала, обеспечивающие конкуренцию бизнеса на рынке труда. Однако главным конкурентным преимуществом «ТООАЗа» является качество человеческих ресурсов, так как эффективность трудовой деятельности работников обусловлено постоянной

заботой со стороны руководства. Возможность повышения квалификации и развитие мотивационной системы позволит предприятию обеспечить данное качество в условиях экономической турбулентности, что в свою очередь послужит залогом успешной конкурентной борьбы и в будущем.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что руководству «Тольяттиазота» важно использование адекватных способов мотивирования сотрудников. Однако в силу экономической турбулентности, завтра данная практика может не сработать. Следовательно, необходимо внедрить мероприятия по улучшению мотивации персонала, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия ПАО «ТОАЗ».

## **Глава 3 Разработка мероприятий по мотивации персонала для повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «ТОАЗ»**

### **3.1 Мероприятия по развитию мотивации персонала**

В соответствии с выводами, приведенными в предыдущей главе, мотивацию персонала следует совершенствовать. Одним из показателей здоровой мотивации является эмоциональная устойчивость сотрудников, которая также оказывает влияние на производство конкурентоспособной продукции «Гольяттиазота».

В современном мире при динамично меняющихся условиях рынка труда, важную роль играет устойчивое эмоциональное состояние человека. Каждый сотрудник хотя бы раз в жизни испытывал чувство раздражения в отношении коллег и клиентов, давящую нагрузку на рабочем месте, а также сильные сомнения в собственной компетентности. Ко всему прочему осталось добавить только внешних факторов – новости и окружающую обстановку, вот и готовая почва для эмоционального выгорания.

На фоне продолжительного стресса организм человека истощается, страдает не только физическое, но и психическое здоровье. Такие люди, как правило, в два раза реже выходят на контакт с руководством и не стремятся достичь поставленных целей, именно они чаще всего склонны обращаться за медицинской помощью и брать больничный. Данное состояние опасно для предприятия тем, что, в конце концов, оно выльется в неэффективное использование человеческих ресурсов и скорейшее увольнение работника.

Вследствие этого эмоциональное выгорание занимает третье место в топе корпоративных заболеваний и официально признано частью международного классификатора болезней, влияющих на состояние персонала. По этой причине многие эксперты в HR сфере и руководство «ТОАЗа» в том числе обеспокоены состоянием сотрудников в организации.

Во избежание негативного влияния рекомендуется внедрить два простых, но действенных мероприятий с целью профилактики сгорания.

Мероприятие 1: Комната психологической разгрузки.

Исходя из названия данного мероприятия, становится понятно, что лучшим решением является предотвращение проблемы, нежели устранение ее последствий. Пусть навсегда распрощаться со стрессовыми ситуациями и неблагоприятными межличностными отношениями не получится, но снизить негативное влияние вполне возможно. Другими словами, нужно создать на предприятии такое помещение, которое предоставит каждому работнику возможность кратковременного отдыха от испытываемого напряжения и просто эмоционально перезагрузиться [5].

Для создания безопасной среды и максимально комфортной атмосферы понадобится специальное оборудование. Площадь помещения должна соответствовать количеству посадочных мест – 1,5-2 квадратных метра на человека. Наличие мягких кресел с подлокотниками позволит обеспечить полулежачее положение для большего расслабления мышц. Отделку комнаты следует осуществлять в постельных тонах одного цвета, но разных оттенков. В таком случае помещение не вызовет ассоциаций с больничной палатой, а цветовая гамма будет оказывать благоприятное воздействие на сотрудников как психически, так и физиологически. Пол покрывается линолеумом на мягкой основе, также можно использовать ковер с длинным ворсом для дополнительного уюта.

Формирование подходящего микроклимата в комнате тоже является важной составляющей психологической разгрузки. С помощью приточно-вытяжной вентиляции, работы ионизаторов, подачи кондиционерного воздуха, ежедневного проветривания и увлажнителя воздуха можно добиться комфортной температуры. Оптимальное значение не должно опускаться ниже 18 градусов, но и не превышать отметку в 22 градуса по Цельсию. Для освещения лучше всего использовать мягкий рассеянный свет, не заостряя лишнего внимания на деталях и сохраняя состояние полного спокойствия.

Что касается классической музыки и звуков природы, то они идеально справляются с переключением негативных мыслей работника, а также снижением симптомов утомления, тем самым повышая работоспособность всего организма.

Смена деятельности является еще одним вариантом эффективной разгрузки, в качестве примера выступают шахматы или шашки. Одна партия в компании приятного коллеги может стать глотком свежего воздуха, который вызовет только положительные эмоции. В целях удобства данной задумки следует расставить по периметру комнаты парочку небольших столов и несколько стульев. Для усиления эффекта восстановления не помешают декоративные элементы – вьющиеся растения, аквариум и игра в дартс.

Мероприятие 2: Онлайн-курс «Эмоциональный интеллект в обучении».

Также популярным вариантом предотвращения эмоционального выгорания являются онлайн-курсы по повышению квалификации сотрудников предприятия. Суть данного обучения заключается в приобретении навыков контроля и управления эмоциями как собственными, так и окружающих в целом [16].

Рассмотрим пример, в котором задействованы два работника одной компании. В ходе рабочего процесса один сделал замечание другому, а в ответ второй начал спорить и конфликтовать, так как была задета его самоуверенность. В итоге, ничем не обоснованный конфликт может привести к апатии, нервозу и другим депрессивным состояниям сотрудника, а в следствие к эмоциональному выгоранию. Поэтому HR-специалисты считают, что развитый эмоциональный интеллект является профессиональным навыком, наравне с адаптивностью и лидерством. Такой навык необходим не только при построении межличностных отношений, но и для эмоциональной устойчивости под давлением кризисных ситуаций.

Основой курса являются авторские методики по развитию эмоционального интеллекта. В течение обучения слушателям предлагается

посетить 8 вебинаров, которые проходят дважды в неделю и занимают всего 1,5 часа свободного времени. Погружение в учебный процесс позволит изучить 36 техник овладения эмоциями, а для усиления эффекта будут предложены практикумы, сопровождающиеся ответами на вопросы и комментариями автором данного курса. Положительным моментом является тот факт, что по окончании обучения все материалы и записи занятий будут доступны слушателям на постоянной основе. Также в результате прокачки эмоционального интеллекта сотрудники, как правило, способны к объективной оценке сложных ситуаций и достижению положительных показателей в трудовой деятельности.

Далее проведем оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, которая будет представлена в следующем параграфе.

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

В настоящее время качество развития и эффективное использование человеческих ресурсов является одной из приоритетных сторон формирования конкурентоспособной организации. Важность устойчивого эмоционального состояния сотрудников обусловлена наличием здоровой нервной системы, а также благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что способствует раскрытию профессионального потенциала работников и росту их способностей приносить вклад в деятельность предприятия. Для этого ранее было предложено внедрить два мероприятия с целью развития действующей системы мотивации персонала.

Реализация первого мероприятия заключается в создании комнаты психологической разгрузки на предприятии «Тольяттиазот». Следовательно, помещение необходимо обеспечить специальным оборудованием, перечень

которого представлен в таблице 2. Рассмотрим данное оборудование на конкретных примерах.

Таблица 2 – Затраты на оборудование комнаты психологической разгрузки

Наименование затрат	Количество, штук	Сумма затрат, рублей
1	2	3
1. Аквариум	1	4299
2. Вьющиеся растения	5	9900
3. Дартс	2	780
4. Кресло-качалка	8	71840
5. Кондиционер	1	20000
6. Корм для рыбок	1	400
7. Ковер с длинным ворсом	1	6600
8. Музыкальный центр	1	4090
9. Рыбки	15	2250
10. Светильник	4	14200
11. Стол	2	6598
12. Стулья	4	11996
13. Тумба-подставка	1	4500
14. Увлажнитель воздуха	1	2000
15. Шашки	2	950
16. Шахматы	2	1000
Итого:		161403

Таблица 2 показывает, что показатель общих затрат на оборудование комнаты психологической разгрузки составит 161403 рубля. Предположим, что выручка «ТООАЗа» после внедрения мероприятия повысится на 4%. Учитывая полученные данные, определим экономический эффект и экономическую эффективность от реализации данного мероприятия. Для удобства расчета приведем показатели выручки и общих затрат к одной единице измерения, а с помощью формул 1 и 2 выполним расчеты.

$$ЭЭ = ЭР - С, \quad (1)$$

$$Эф = ЭР \div С, \quad (2)$$

где ЭР – экономический результат от реализации мероприятия;

С – затраты на реализацию мероприятия.

В таблице 3 наглядно представлен расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации комнаты психологической разгрузки с целью развития мотивации персонала, а, вследствие, повышения конкурентоспособности «Тольяттиазота».

Таблица 3 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности первого мероприятия

Наименование показателя	2020 г.	2021 г. (прогноз)	Отклонения, +/-
1. Выручка, тыс. руб.	53579660	55722846,4	2143186,4
2. Затраты на оборудование, тыс. руб.		161,4	
3. Экономический эффект, тыс. руб.		2143025	
4. Экономическая эффективность		13278,73	

Таким образом, предприятие обладает экономической возможностью оборудовать комнату психологической разгрузки для работников, так как выручка превышает расходы, которые «ТООАЗ» понесет от реализации данного мероприятия в несколько раз. Кроме этого, с появлением комнаты психологической разгрузки решится ряд ключевых задач, стоящих перед руководством (рисунок 21).

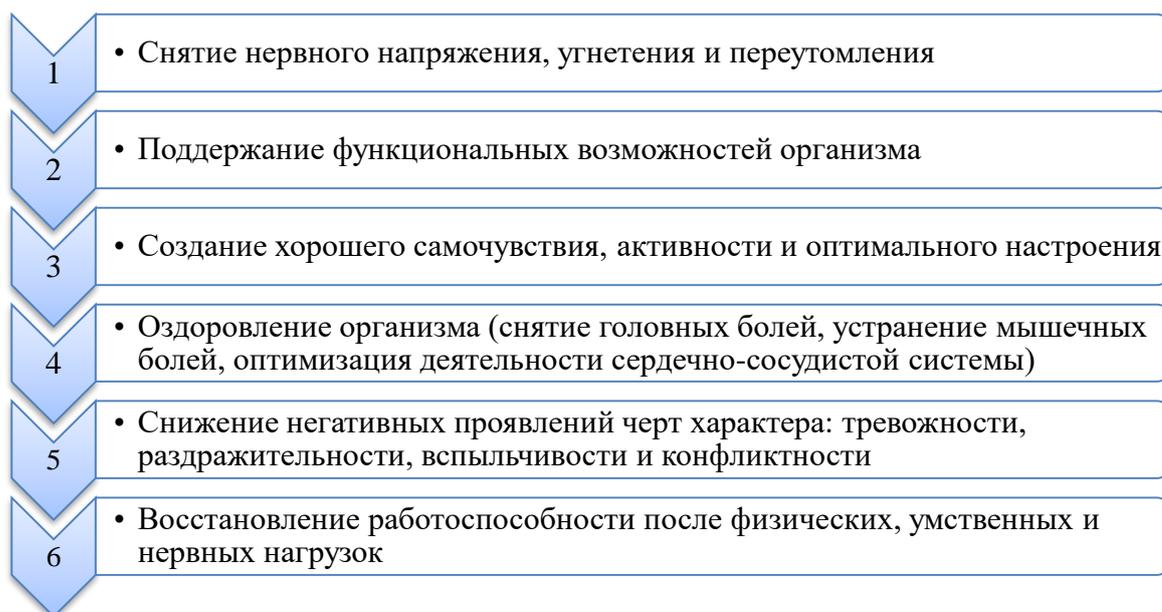


Рисунок 21 – Задачи комнаты психологической разгрузки

Решение данных задач приведет к повышению показателей КРІ сотрудников и увеличению эффективности их трудовой деятельности, что так необходимо для экономического роста и совершенствования производимой продукции «Тольяттиазота».

Далее перейдем к оценке социально-экономической эффективности второго мероприятия. С помощью онлайн-курсов работники компании научатся понимать эмоции окружающих людей, как и собственные, что в дальнейшем поможет избежать рабства сиюминутных негативных чувств. Участие в вебинарах в первую очередь стоит принять администрации отделов, подчиняющихся заместителю генерального директора по управлению персоналом. Повышение их квалификации благоприятно скажется на эффективном управлении собственными подчиненными. Также следует предоставить возможность участия нескольким подчиненным администрации, что поспособствует повышению мотивации коллег и продвинет практику наставничества на «ТООАЗе».

В таблице 4 представлены затраты на реализацию онлайн-курсов «Эмоциональный интеллект в обучении».

Таблица 4 – Затраты на реализацию онлайн-курсов «Эмоциональный интеллект в обучении»

Наименование затрат	Количество, человек	Сумма затрат, рублей
1	2	3
1. Администрация отделов	3	25500
2. Подчиненные	6	37800
Итого:		63300

Сумма общих затрат на реализацию онлайн-курсов составит 63300 рублей. Основой для расчета экономического эффекта и экономической эффективности являются формулы 1, 2 и предположительный прогноз выручки на 2021 год. Также для большего удобства будем использовать одну единицу измерения показателей, а именно тысячи рублей.

Рассмотрим полученные результаты оценки данного мероприятия, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности второго мероприятия

Наименование показателя	2020 г.	2021 г. (прогноз)	Отклонения, +/-
1. Выручка, тыс. руб.	53579660	55722846,4	2143186,4
2. Затраты на реализацию, тыс. руб.		63,3	
3. Экономический эффект, тыс. руб.		2143123,1	
4. Экономическая эффективность		33857,61	

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что целесообразность использования онлайн-курсов «Эмоциональный интеллект в обучении» имеет место быть. При реализации данного мероприятия в современных динамично меняющихся условиях рынка труда предприятие достигнет следующих задач (рисунок 22).

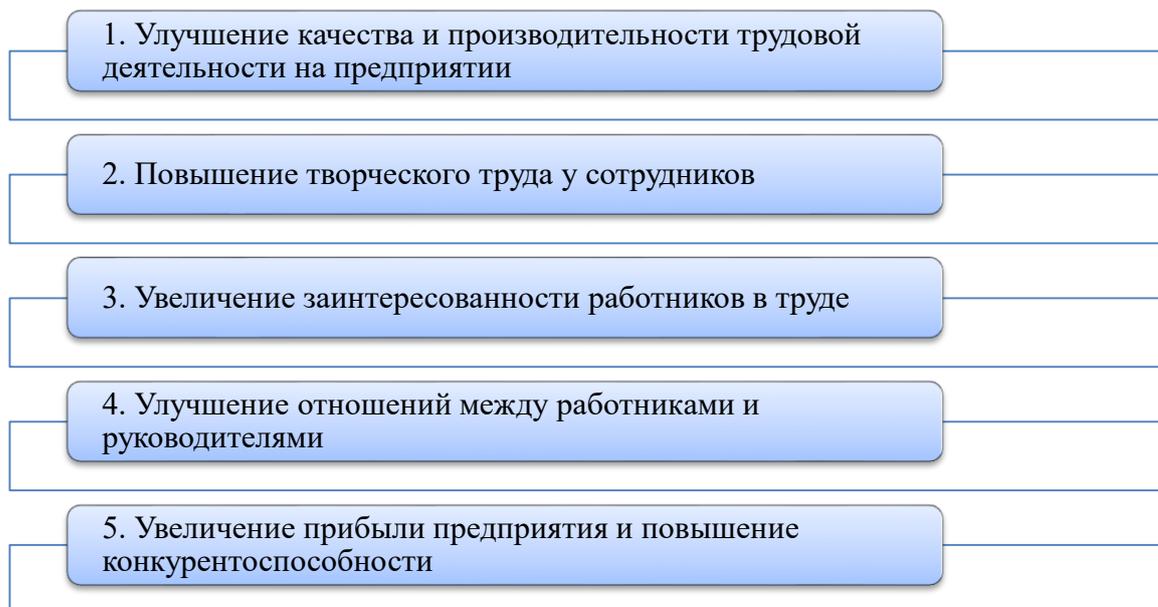


Рисунок 22 – Задачи онлайн-курса «Эмоциональный интеллект в обучении»

Таким образом, в настоящей бакалаврской работе в третьей главе были представлены и оценены два мероприятия с целью развития действующей мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «Тольяттиазот». Экономический эффект от реализации первого мероприятия составил 2143025 тысяч рублей, второго – 2143123,1 тысячу рублей. Что касается экономической эффективности, то данный показатель от реализации первого мероприятия составил 13278,73, а второго – 33857,61.

## Заключение

Развитие мотивации персонала является ключевым показателем качества человеческих ресурсов, что в свою очередь выступает сильным конкурентным преимуществом предприятия. Грамотный руководитель понимает всю важность данного аспекта, поэтому создает комфортные условия труда, повышает систему мотивации сотрудников и их квалификацию, тем самым создавая предпосылки собственной конкурентоспособности. Из этого следует, что взаимосвязь мотивации и конкурентной борьбы организации становится очевидна. Квалифицированный персонал является только частью системы преимуществ, но при этом выступает мощным ядром экономического роста и развития всей компании в целом.

Для достижения поставленной цели в дипломной работе были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы мотивации персонала;
- проведен анализ деятельности предприятия ПАО «ТОАЗ»;
- разработаны мероприятия по развитию мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности ПАО «ТОАЗ».

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены понятия и способы мотивации персонала, а также взаимосвязь мотивации и конкурентоспособности предприятия. Кроме этого, была рассмотрена система конкурентных преимуществ и популярные источники ее реализации.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ организационно-экономических показателей деятельности ПАО «ТОАЗ» и оценка действующей системы мотивации персонала. На основании данных показателей за период 2018-2020 гг. были сделаны выводы о качественном управлении руководства и наличии важного конкурентного преимущества, который необходимо развивать и всячески поддерживать.

В третьей главе бакалаврской работы были предложены два мероприятия по развитию мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия ПАО «ТООАЗ» и проведена оценка социально-экономической эффективности данных мероприятий.

Первым мероприятием является комната психологической разгрузки. Экономический эффект от реализации данного мероприятия составил 2143025 тысяч рублей, а экономическая эффективность – 13278,73, что указывает на целесообразность внедрения первого мероприятия.

Вторым мероприятием является онлайн-курс «Эмоциональный интеллект в обучении». Экономический эффект от реализации данного мероприятия составил 2143123,1 тысячу рублей, а экономическая эффективность – 33857,61, что также указывает на целесообразность внедрения второго мероприятия.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Все о бренде работодателя [Электронный ресурс]: hh.ru – Режим доступа: <https://samara.hh.ru/article/16443> (Дата обращения 20.03.2015)
2. Е.В. Муравьева. Управление конкурентной средой [Текст]: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ». 2016. 191 с.
3. Как собрать концепцию бренда работодателя: пошаговое руководство [Электронный ресурс]: Н. Осовицкая – Режим доступа: <https://www.cossa.ru/special/talantix/297252/> (Дата обращения 29.11.2021)
4. Конкурентоспособность организации : курс лекций / В.В. Квасникова. – Витебск: УО «ВГТУ», 2019. – 93 с.
5. КИР – Средство повышения эффективности профессиональной деятельности персонала [Электронный ресурс]: Ю.Н. Лысенко – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpr-sredstvo-povysheniya-effektivnosti-professionalnoy-deyatelnosti-personala/viewer>
6. Мотивация сотрудников в организации: виды и способы [Электронный ресурс]: А. Завьялов – Режим доступа: <https://okocrm.com/blog/motivaciya-sotrudnikov-v-organizacii-vidy-i-sposoby/> (Дата обращения 04.12.2020)
7. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019 – 57 с.
8. ПАО «Тольяттиазот» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.toaz.ru/>
9. Сверхновая реальность рынка труда: аналитика и прогнозы [Электронный ресурс]: hh.ru – Режим доступа: <https://samara.hh.ru/article/30099> (Дата обращения 23.03.2022)
10. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. – Режим доступа : <http://lib-catalog.isea.ru>

11. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
12. Тренды мотивации сотрудников [Электронный ресурс]: iTeam – Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/trendy-motivatsii-sotrudnikov/> (Дата обращения 12.06.2019)
13. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005 — 638 с. — (Высшее образование).
14. Ценностное предложение работодателя: полное руководство по созданию + примеры [Электронный ресурс]: Команда HURMA – Режим доступа: <https://hurma.work/rf/blog/czennostnoe-predlozhenie-rabotodatelya-polnoe-rukovodstvo-po-sozdaniyu-primery-2/> (Дата обращения 05.04.2021)
15. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.
16. Эмоциональный интеллект в обучении [Электронный ресурс]: Е. Пилипчук – Режим доступа: <https://directacademia.ru/page27348171.html>
17. Business Competitiveness: How to make the company more competitive? [Электронный ресурс]: GB Advisors – Режим доступа: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/> (Дата обращения 24.04.2019)
18. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Электронный ресурс]: Yu.V. Kovtunenکو, O.A. Grabovenko – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/competitiveness-enterprise-in-modern-conditions-problems-and-prospects> (Дата обращения 2016)
19. EVP – как компании сформулировать ценностное предложение работодателя [Электронный ресурс]: А. Клочков – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/> (Дата обращения 01.09.2021)

20. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2018.P.288
21. HR-брендинг: что это такое, зачем нужен и как его сформировать [Электронный ресурс]: А. Кириллова – Режим доступа: <https://platum.ru.turbopages.org/platum.ru/s/blog/hr-brand/> (Дата обращения 28.02.2022)
22. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронный ресурс]: О. Красняк, S. Amons – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-of-labor-motivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Дата обращения 2021)
23. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2017. P. 256

## Приложение А

### Коллективный договор ПАО «Т О А З»

**ТОЛЬЯТТИАЗОТ**

Публичное акционерное общество «Тольяттиазот»



# КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР

Утвержден на конференции  
работников 24.09.2021  
Протокол конференции  
от 24.09.2021

01.10.2021  
30.09.2024

**Адрес организации:**  
Росси́я, Самарская область, 445045,  
г.Тольятти, Паволжское шоссе, 32

**Контактные телефоны:**  
8 (8482) 69-14-77  
8 (8482) 60-11-52



Рисунок А.1 – Коллективный договор предприятия

## Продолжение Приложения А

### ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	3
2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН .....	4
3. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА .....	9
4. ОПЛАТА ТРУДА .....	12
5. ОХРАНА ТРУДА, ЗДОРОВЬЯ И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ .....	14
6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАНЯТОСТИ .....	17
7. РАБОТА С МОЛОДЕЖЬЮ .....	18
8. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ .....	19
9. ПРАВА И ГАРАНТИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРВИЧНОЙ ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПАО «ТОЛЬЯТТИАЗОТ» .....	23
10. РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРОВ И КОНФЛИКТОВ .....	24
11. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	24
12. ПЕРЕЧЕНЬ ПРИЛОЖЕНИЙ К КОЛЛЕКТИВНОМУ ДОГОВОРУ:	
ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 .....	26
ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 .....	28
ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 .....	29
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 .....	31
ПРИЛОЖЕНИЕ № 5 .....	32
ПРИЛОЖЕНИЕ № 6 .....	33
ПРИЛОЖЕНИЕ № 7 .....	35
ПРИЛОЖЕНИЕ № 8 .....	36

Рисунок А.2 – Коллективный договор предприятия (продолжение)