

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 внедрению инструментов бережливого производства
в управление HR на предприятии (на примере ПАО «Тольяттиазот»)

Обучающийся

А.С. Стручалина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент Е.В. Косс

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Стручалина Анастасия Сергеевна

Тема работы: Разработка мероприятий по внедрению бережливого производства в управлении HR на предприятии (на примере ПАО «Тольяттиазот»).

Научный руководитель: Кандидат Педагогических наук, доцент Данилова Светлана Юрьевна.

Цель исследования – составление плана действий для внедрения концепции бережливого производства в управлении HR.

Объект исследования – предприятие ПАО «Тольяттиазот», которое занимается производством химической продукции и минеральных удобрений.

Предмет исследования – управление HR на основе инструментов бережливого производства.

Методы исследования – анализ теоретических материалов, изучение финансово-экономической отчетности, беседа и устный опрос по теме исследования.

В бакалаврской работе было исследовано теоретическое основание управления человеческими ресурсами на предприятии, а также инструменты, связанные с применением концепции бережливого производства в сфере HR. Также, осуществлен анализ деятельности ПАО «Тольяттиазот» и оценена эффективность управления HR. Исходя из полученных результатов, были разработаны мероприятия, направленные на внедрение инструментов БП в управление HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

Структура и объем работы. Работа структурирована следующим образом: введение, три раздела, заключение и список используемой литературы, включающий 23 источника. Внутри работы представлены 8 таблиц и 18 рисунков.

Abstract

The title of the graduation work is «Development of measures for the lean production implementing into personnel management at an enterprise» (evidence from PJSC «Togliattiazot»).

The graduation work consists of an introduction, 3 chapters, conclusion, 8 tables, 18 figures and a list of 23 references.

The key issue of the graduation work is to increase the level of involvement and productivity of the personnel using lean manufacturing tools. The aim of the senior thesis is to draw up an action plan for the implementation of the concept of lean manufacturing in HR management.

The purpose of the graduation work is to develop the measures to improve HR management using lean manufacturing tools at PJSC «Togliattiazot».

The object of the study is PJSC «Togliattiazot», which is engaged in the production of chemical products and mineral fertilizers.

The graduation work can be divided into several logically connected parts. The first part of the work describes in detail the theoretical aspects of the formation of HR management at the enterprise. In the main part, special attention is paid to the organizational and economic analysis of the object of the work. At the end of the study, an HR management algorithm using lean manufacturing is proposed.

In conclusion, I would like to emphasize that the implementation of the proposed measures will increase the efficiency of HR management through the introduction of lean production tools.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования HR-управления на основе инструментов бережливого производства	7
1.1 Понятие и сущность HR-управления на предприятии	7
1.2 Инструменты бережливого производства в HR индустрии.....	11
2 Оценка управления HR на предприятии ПАО «ТОАЗ»	26
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ управления HR	37
3 Разработка мероприятий направленных на внедрение инструментов БП в управлении HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот»	45
3.1 Мероприятия по внедрению инструментов бережливого производства... ..	45
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение.....	56
Список используемой литературы.....	58
Приложение А Карта реализации проекта по улучшению	61
Приложение Б Форма заполнения данных о проекте.....	62

Введение

Производительность труда и вовлеченность персонала – ключевые факторы, влияющие на эффективность работы предприятия. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся экономической ситуации, внедрение инструментов бережливого производства в управление HR на предприятии может стать решающим фактором в достижении успеха и устойчивости в бизнесе.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что современное производство стало более сложным и требовательным к качеству продукции, а также к уровню эффективности производственных процессов. Система бережливого производства, в свою очередь, является эффективным инструментом повышения производительности, снижения затрат и улучшения качества продукции. Основой бакалаврской работы является проблематический вопрос, который акцентирует внимание на значимости внедрения концепции бережливого производства в сфере управления HR, с целью повышения уровня вовлеченности сотрудников.

Цель дипломной работы - разработка мероприятий по внедрению инструментов бережливого производства в управление HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

Соответственно, для реализации поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования HR-управления на основе инструментов бережливого производства;
- провести оценку управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот»;
- разработать мероприятия, направленные на внедрение инструментов бережливого производства в управление HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

Предмет исследования – управление HR на основе инструментов бережливого производства.

Объект исследования – предприятие ПАО «Тольяттиазот», которое занимается производством химической продукции и минеральных удобрений.

В ходе написания бакалаврской работы используются следующие методы исследования: анализ теоретических материалов, изучение финансово-экономической отчетности, проведение бесед и устных опросов по теме исследования.

При написании выпускной квалификационной работы была использована широкая информационная база, включающая Устав предприятия, нормативно-правовые акты, статистическую и бухгалтерскую отчетность, а также локальные акты.

Полученные результаты работы обладают практической значимостью, поскольку предложенные мероприятия могут быть внедрены специалистами организации, подвергнутой исследованию.

Структура и объем работы. Работа структурирована следующим образом: введение, три раздела, заключение и список используемой литературы, включающий 23 источника. Внутри работы представлены 8 таблиц и 18 рисунков.

1 Теоретические аспекты формирования HR-управления на основе инструментов бережливого производства

1.1 Понятие и сущность HR-управления на предприятии

Humanresources (далее HR) – в переводе на рус. человеческие ресурсы – управление можно считать отдельной ячейкой внутри организации. Все остальные ячейки, такие как производство, маркетинг, продажи и другие коммуницируют со службой HR, когда у них появляются вопросы и проблемы, связанные с персоналом. Например, поиск соискателя или обучение действующих сотрудников.

Профессоры и специалисты по-разному определяют понятие «управление персоналом. Но все они связаны с эффективностью реализации целей определенной организации.

Профессор А.Я. Кибанов в своем учебнике пишет так: «это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией».

С.В. Шекшня предполагает, что управление человеческими ресурсами подразумевает обеспечение организации соответствующим количеством сотрудников, которые выполняют необходимые производственные функции. Эффективность управления персоналом зависит от того, насколько хорошо достигаются общие цели организации.

В своей книге Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов дают определение управлению персоналом: «деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач».

Объединив все эти понятия HR-менеджмента, можно простыми словами отразить суть этого определения. Управление персоналом – это

совокупность действий менеджеров в организации, связанных с наймом новых сотрудников, их обучением, мотивацией, развитием и удержанием для повышения эффективности деятельности организации.

Без данного определения люди часто путают, думая, что HR это управление сотрудниками организации, но данным процессом в организации занимаются линейные руководители или руководители отделов. HR– это управление человеческими ресурсами, которое проходит все этапы от найма до увольнения сотрудников.

Этапы, которые проходит сотрудник в организации можно рассмотреть на примере EmployeeJourney Map – карты пути сотрудника в компании. Этот путь делят на шесть этапов – шесть основных функций HR управления.

Первый этап – потенциальный сотрудник пытается найти работу, составляет резюме, готовится к интервью. Рекрутер должен понимать, где найти подходящего сотрудника для данной организации, как правильно провести первичное интервью. Он также занимается организацией тестирований для соискателей для проверки их знаний и навыков. Нужно также учитывать ожидания кандидата по поводу заработной платы, то есть проводить анализ рынка.

Далее функция кадрового администрирования – сотрудника оформляют, заполняют все необходимые документы, которые требует законодательство. Одними из таких являются трудовой договор, трудовая книжка и так далее.

Третий этап – адаптация. Сотрудник знакомится с организацией, сферой ее деятельности, будущими коллегами и их политикой в компании. К новому сотруднику могут прикрепить наставника, чтобы он помог быстрее адаптироваться в новой для него среде и объяснит все нюансы рабочего процесса. На этом же этапе он приступает к своей работе.

Следующий этап – это функция под названием компенсации и льготы, когда сотруднику начинают выдавать заработную плату. Компании выгодно, когда они не тратят много финансов на заработную плату, но в то же время

важно, чтобы сотрудника устраивали его доходы. Тут также пригодится анализ рынка труда.

Также можно выделить этап с обучением, который является HR функцией обучение и развитие. Кадровик, который отвечает за эту функцию, разрабатывает план обучения, различные тестирования, готовят материалы. Также для выполнения данной функции можно приглашать внешних специалистов.

Последний этап – оценка работ и развитие. После того, как работу сотрудника оценивают, его могут повысить, перевести на другую должность или уволить, если он не удовлетворяет потребности компании. Для этого можно тоже проводить тестирования, анализ эффективности работы.

На данный момент многие компании стараются показать себя с лучшей стороны, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов. Для этого они создают свои блоги в социальных сетях и рассказывают о самых важных новостях и почему именно их компания ценна для определенного специалиста. Качественный HR-брендинг создается для того, чтобы все больше опытных специалистов узнавали компанию. Его задача - улучшить образ работодателя на рынке труда. Проводят исследования, опрашивают внутренних сотрудников компании, рассматривают отличия от конкурентов.

В итоге повышается доверие и лояльность к работодателю и компании существующих сотрудников, растет узнаваемость на рынке для потенциальных кандидатов среди конкурентов (рисунок 1).

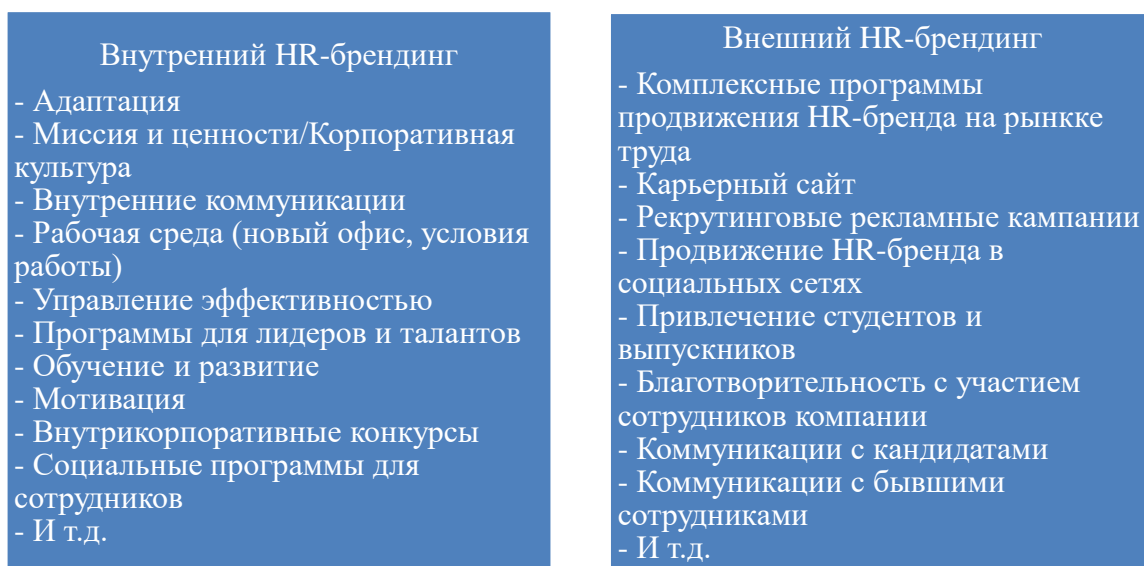


Рисунок 1 – Внутренний и внешний HR-брендинг

Функции HR специалистов не всегда соответствуют тем, что описаны выше. Они могут меняться или добавляться в зависимости от специфики организации или ее размеров [23].

Когда компания только начинает свою работу, часто не требуется наличие специалистов по управлению персоналом. Задачи, связанные с поиском сотрудников, могут выполняться лично фаундерам, основателями компании, учредителями, а учет кадров – бухгалтером. Однако, когда бизнес становится стабильным и начинает расти, появляется необходимость в отдельных сотрудниках, которые будут заниматься управлением персонала – HR-специалистах [22].

Как правило, сначала выделяют основные задачи, связанные с поиском и привлечением новых сотрудников, обучением и развитием персонала, а также ведением кадрового учета [20]. По мере дальнейшего роста компании, появляются другие функции, которые также могут быть обособлены в отдельные роли. Такой подход помогает эффективно управлять ростом компании и обеспечивать оптимальную работу персонала [21].

Когда растет спрос на продукт, компания должна иметь сотрудников, которые обладают нужными компетенциями. Если сотрудники не имеют необходимых навыков, то их нужно обучать. На этой стадии у каждого сотрудника может появиться индивидуальный план развития, чтобы помочь ему развивать свои навыки и стать более компетентным. Кроме того, по мере роста компании возникает необходимость планирования бюджета на обучение, чтобы обеспечить эффективное использование ресурсов компании. HR – отдел следит за расходами компании и просчитывает, как использовать деньги максимально эффективно [19].

Когда компания достигает стабильности и уверенного положения на рынке, в HR-отделе начинают появляться эксперты по отдельным направлениям, которые специализируются на конкретных сервисных модулях. Также на этом этапе компания может нанимать специалистов, которые занимаются только рекрутментом и обучением. Это помогает компании сосредоточить свои ресурсы на определенных задачах и улучшить качество работы HR-управления в целом [18].

Если компания переходит к стагнации, классические функции HR становятся более важными. Управление сотрудниками становится более жестким, а роль кадрового делопроизводства увеличивается. В это время компании обычно сокращают свои расходы на развитие сотрудников и сокращают штат [17].

Обычно последними из компании уходят два человека – бухгалтер, который отвечает за расчет заработной платы, и кадровый специалист, который занимается увольнением сотрудников.

1.2 Инструменты бережливого производства в HR индустрии

В прошлом веке традиционно считалось, что достичь высокой производительности труда и сокращения времени можно путем массового производства. Таким образом, снижается себестоимость продукции из-за

большого количества партий. Но на современном этапе развития экономики все иначе: возросло количество конкурентов, потребитель становится все более требовательным, а также потребитель-заказчик хочет получать продукцию как можно быстрее, то есть время до получения продукта производства нужно значительно сокращать. При переходе к новой экономической эпохе стали думать, как лучше всего повысить качество продукции и сократить издержки на ее производство [16].

Бережливое производство – инновационная стратегия управления предприятием, нацеленная на непрерывное сокращение потерь в каждом этапе бизнес-процесса, от идеи до реализации. Значимым компонентом для данной концепции является переосмысление понятия «ценность продукта». Ценность связана с полезностью продукта, а полезность – это способность удовлетворить одну или даже несколько человеческих потребностей. Поэтому, степень ценности продукта определяет уже сам потребитель. Важной и главной целью бережливого производства является сокращение до минимума различных потерь на всех этапах производства. На рисунке 2 показаны восемь видов потерь согласно данной концепции [15].



Рисунок 2 – Восемь видов потерь в концепции бережливое производство

Чтобы устранить или минимизировать все формы потерь, необходимо стремиться к достижению целей, которые лежат в основе принципов бережливого производства [14]:

- производство точного количества продукции, необходимого потребителям, без излишков;
- достижение безупречного качества продукта при нулевом проценте производственного брака;
- обеспечение быстрой и надежной доставки продукции клиентам;
- сокращение площади складских помещений до необходимого минимума;
- оптимизация использования материальных, временных и трудовых ресурсов с помощью современных технологий;
- вовлечение каждого сотрудника организации в совместный процесс создания ценного продукта, раскрывая их творческий потенциал (рисунок 3).



Рисунок 3 – Принципы бережливой концепции

Представленные на рисунке 3 принципы бережливого производства требуют тщательного планирования и активного участия каждого сотрудника организации для успешной реализации [13].

Переход на бережливую концепцию происходит в несколько этапов:

- определение ценности продукта с точки зрения клиента;
- определение оптимальной цепочки действий для создания ценного продукта;
- формирование непрерывного потока действий по созданию ценности продукта [12];
- организация производства достаточного количества продукта для удовлетворения потребительского спроса;
- совершенствование. Бережливое производство внедряется на производство на постоянной основе.

Kaizen (далее Кайдзен) – в переводе на рус. непрерывное улучшение – одна из технологий бережливого производства. Данная концепция направлена на непрерывное совершенствование всех производственных процессов, улучшение управления на предприятии и сокращение потерь с помощью всех сотрудников компании [11].

Система Кайдзен основана на 5 важных элементах для оптимальной и эффективной работы по созданию ценного продукта [10]:

- работа в команде. Все сотрудники должны работать одной командой для достижения общей цели. Данный элемент включает в себя постоянный обмен информацией, взаимная помощь, обучение, выполнение работы в срок и т.д.;
- индивидуальная дисциплина. Основой Кайдзена является самодисциплина, которая включает в себя управление рабочим временем, качеством работ, выполнение требований;

- моральное состояние. Для поддержания высокого морального состояния работников работодателю необходимо создать хорошие условия для работы, включить систему результативной мотивации;
- кружки качества. Работники организации могут обмениваться своими знаниями и навыками на организованных работодателям кружках. Таким образом, все сотрудники будут работать в команде, что позволит провести оценку достижений и стремиться к наиболее значительным результатам работы [9];
- предложения по улучшению. Каждый сотрудник, независимо от их должности, должен иметь возможность вносить свои предложения по совершенствованию процессов;

Принципы системы бережливого производства Кайдзен:

- организация рабочего места. Для данного принципа используют методы 5S (Рисунок 4) – это способ организации и рационализации рабочего пространства, который поможет сформировать определенную культуру окружении производства [8].



Рисунок 4 – Принципы метода 5S

- предотвращение и устранение неоправданных потерь, которые связаны с лишними движениями, неправильной организацией производственных процессов, транспортировкой, браком, излишками запасов и т.д.;
- стандартизация. Данный принцип помогает создать стабильность в работе на всех уровнях [7].

Процесс непрерывного совершенствования основан не только на изучении новых методов и инструментов, но и на сотрудничестве всех участников производственного процесса. Под сотрудничеством понимается самоорганизация на рабочих местах, личная ответственность сотрудников, а также развитие инновационного потенциала в компании [6]. Главную роль играет управление на предприятии, так как сотрудники узнают об изменениях в подходах к работе и учатся у менеджеров (рисунок 5).



Рисунок 5 – Преимущества и трудности

На рисунке 5 представлены преимущества концепции Кайдзен и трудности, с которыми сталкивались компании, которые решили внедрить данную систему. Из этого следует, что Кайдзен не просто внедрить, потому, что приходится менять не только весь процесс, но и культуру, и стиль жизни предприятия [5].

Основная суть непрерывного совершенствования заключается в применении человеческих ресурсов компании с целью обеспечения постоянного потока потребительской ценности, включая качество продукции, функциональную структуру и своевременную логистику, при этом одновременно учитывается снижение затрат. Непрерывное совершенствование необязательно требует крупных инвестиций, но оно требует ответственности и постоянных усилий, что обеспечивает постепенный прогресс [4].

Внедрение идей Кайдзен в компании предполагает вовлечение всего персонала, включая управленческий и рабочий состав, в процесс управления и работы предприятия. Каждый сотрудник имеет возможность предложить свои Кайдзен-идеи и принять участие в реализации проектов, что повышает общую эффективность работы компании. Этот подход позволяет создать коллективную атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует свою важность и влияние на результаты работы компании [3].

Вовлеченность персонала – это мера того, насколько сотрудники организации эмоционально привязаны к своей работе и организации в целом. Это также отражает уровень удовлетворенности, мотивации и преданности, которые сотрудники испытывают в отношении своей работы.

Высокий уровень вовлеченности персонала обычно соотносится с более высокой продуктивностью, лучшим качеством работы, низким уровнем текучести кадров и более высоким уровнем удовлетворенности клиентов. С другой стороны, низкий уровень вовлеченности персонала может привести к низкой производительности, высокой текучести кадров и более низкому уровню удовлетворенности клиентов [2].

Организации обычно стремятся улучшить вовлеченность персонала через различные стратегии, такие как обучение и развитие сотрудников, установление ясных целей и ожиданий, создание благоприятной рабочей среды и признание достижений сотрудников.

Существует множество факторов, которые могут повлиять на вовлеченность сотрудников в работу. Некоторые из этих факторов могут включать в себя:

- ясность и прозрачность целей: сотрудники должны иметь понимание целей компании, и как их работа связана с этими целями. Если цели ясны и прозрачны, то сотрудники будут чувствовать, что их работа имеет смысл и значимость;
- уважительное отношение: когда сотрудники чувствуют, что их мнение уважается, и их вклад в работу ценится, это может привести к более высокой вовлеченности в работу [1];
- карьерный рост: когда сотрудники видят, что у них есть возможности для карьерного роста и развития, это может мотивировать их работать более усердно и продуктивно;
- работа в команде: хорошие взаимоотношения между сотрудниками и работа в команде могут сильно повысить уровень вовлеченности сотрудников в работу;
- работа с признанием: когда сотрудники получают признание за свои достижения и результаты, это может помочь им чувствовать себя важными и ценными для компании;
- условия труда: хорошие условия труда, включая безопасность на рабочем месте, адекватную оплату и баланс между работой и личной жизнью, также могут повлиять на вовлеченность сотрудников в работу.

Для понимания общей картины вовлеченности сотрудников в работу в компании, можно провести опросы, которые позволяют сотрудникам свободно высказать свои мысли и чувства относительно работы. Это помогает руководству получить объективную информацию о проблемах,

мешающих развитию компании, а также понять, как двигаться вперед. Существуют различные виды опросов, такие как опросы вовлеченности, в целом за определенный период времени, пульс-опросы, которые позволяют получить картины в режиме реального времени, импульсные вопросы, которые применяются при изменениях в компании, а также опросы, направленные на изучение жизненного цикла сотрудника в компании.

Следующий инструмент бережливого производства – шесть сигм – концепция управления изменениями. Данная методика направлена на минимизацию дефектов и потерь и улучшение качества производственных процессов. Знаком сигма в математике принято обозначать стандартное отклонение. В компании Motorola его решили использовать для обозначения уровней отклонений от требований клиентов, где первый уровень соответствует наибольшему количеству отклонений, а шестой – наименьшему (таблица 1).

Таблица 1 – Соотношение сигм и дефектов

Уровень сигм	Количество дефектов
6	1
5	2
4	3
3	4
2	5
1	6

Цель заключается в том, чтобы процесс производства был настроен таким образом, чтобы количество отклонений минимизировалось и приближалось к нулю на уровне шестой сигмы. Таким образом, этот подход позволяет компаниям достигать высокого качества продукции и удовлетворять потребности клиентов.

Задачи, которые решает концепция шесть сигм, являются ее основными принципами:

- ориентирование на клиента – это значит, что компания должна удовлетворять требования и ожидания клиентов. Клиенты хотят получать качественные продукты, поэтому компании нужно понимать, какие именно характеристики важны для клиентов, чтобы создавать ценный продукт;
- принятие решений и управление процессами на основе проверенных фактов и данных – компания должна принимать решения и меры на основе конкретных цифр и фактов, а не на основе предположений и гипотез. Для этого компании необходимо определить ключевые показатели своей деятельности и регулярно измерять их, чтобы получать точную информацию о своих процессах и прогрессе;
- процессный подход – компания должна изучить, как работают ее процессы производства или бизнеса, чтобы определить, как их можно улучшить. Для этого нужно постоянно управлять и оптимизировать свои процессы, избавляясь от ненужных шагов, которые не приносят ценности;
- работа на опережение – руководитель должен планировать заранее и прогнозировать будущее, учитывая возможные риски и последствия своих действий. Также ему следует использовать стратегическое мышление, чтобы принимать решения, которые помогут достичь долгосрочных целей компании;
- формирование команды и вовлеченность сотрудников – это концепция, согласно которой каждый сотрудник в организации должен быть замотивирован на достижение высококачественного результата. Для этого необходимо, чтобы у всех была общая цель и интерес в выполнении работы, что приведет к лучшим результатам и удовлетворенности клиентов;
- непрерывное совершенствование и готовность к рискам – это принцип – основанный на постоянном улучшении качества процессов и методов работы. В то же время, организация должна быть готова к

рискам и не бояться их принимать, чтобы исследовать новые возможности и обрести конкурентное преимущество. В случае неудачи, организация должна использовать опыт и знания, чтобы извлечь уроки и предпринять необходимые меры для предотвращения повторения ошибок в будущем (рисунок 6).



Рисунок 6 – преимущества и недостатки концепции Шесть сигм

На рисунке 6 представлены преимущества и недостатки бережливой концепции Шесть сигм. К положительным качествам относят:

- универсальность. Данная методика может быть применена для улучшения практически любых процессов в организации. Однако для достижения успеха с помощью этой методики необходимо тщательно проанализировать и точно определить, какие именно процессы требуют улучшения. Это поможет организации извлечь максимальную пользу и улучшить свою эффективность и конкурентоспособность на рынке;

- опора на систематический метод. Применение его, а также различных техник по улучшению качества, обеспечивает высокую эффективность и упрощенность процесса анализа;
- поэтапное решение проблем. Данное преимущество основано на процессном подходе. Это означает, что в этой концепции больше важности придается созданию качественной инфраструктуры, обучению специалистов с высокой мотивацией и другими подобными аспектами;
- ориентация на конечный финансовый результат. Согласно первому принципу, важно удовлетворять потребности клиента. Если компания это сделает, то клиент будет готов приобрести продукт или услугу по цене, которую она установила;
- объединение инструментов совершенствования в единую систему. Концепция обеспечивает хорошие результаты благодаря наличию внутренних циклов улучшения процессов или разработки новых продуктов, а также применению эффективных методов и развитию команды специалистов.

Недостатки данного инструмента бережливого производства выделяют следующие:

- применимость только в компаниях с сильной директивной культурой. Если руководитель будет относиться к сотрудникам с недостаточным уважением и жесткостью, это может замедлить или полностью остановить процесс улучшения;
- не предполагается изменение стиля управления и культуры организации. Шесть сигм не уделяет достаточного внимания усовершенствованию общего процесса производства, также не сужает требования к качеству продукции. Главная задача – минимизировать количество дефектов, что может ограничивать общую картину, особенно если руководитель сфокусирован исключительно на этой методике.

Целями концепции шесть сигм являются улучшение качества продукта или услуги, увеличение удовлетворенности заказчика, сокращение потерь, дефектов и сроков проекта. Для достижения этих целей, необходимо определить все этапы жизненного цикла проекта и сделать его более структурированным и прозрачным. Это позволяет обеспечить единый подход и согласованность в работе всех участников проекта, а также лучше контролировать качество и сроки выполнения задач.

Существует два основных подхода для улучшения процессов или внедрения новых продуктов. Первый, соответственно, это DMAIC (Рисунок 7). Данный метод управления производством позволяет последовательно и эффективно решать проблемы и улучшать бизнес-процессы. Он основан на анализе статистических данных и включает в себя пять строго определенных этапов, которые обозначаются заглавными буквами в названии данного метода.



Рисунок 7 – Жизненный цикл проекта по методу DMAIC

Define – в переводе на рус. определение – самый первый этап жизненного цикла проекта, на котором выявляют проблему, ставят цели и задачи компании и проекта. На этом же этапе планируется бюджет и оценка ресурсов, и определяют потребности потребителей.

Measure – в переводе на рус. измерение – на данном этапе необходимо собрать информацию о процессе, рассчитать текущие показатели и проанализировать эту информацию для определения основных проблем, требующих улучшения. Результаты этого анализа используются для составления статистики и более точного определения характеристик проблемы, которую необходимо решить.

Analyze – в переводе на рус. анализ – после измерения нужно изучить ранее определенные процессы и показатели. Необходимо выявить проблемы и причины их возникновения и приступить к их устранению.

Improve – в переводе на рус. совершенствование – данный этап предусмотрен для поиска альтернативных решений, который помогут решить проблему. Также следует принимать меры по улучшению процессов, предлагать различные мероприятия и внедрять их в бизнес-процессы. Важно отслеживать эффективность этих мер и динамику изменения процессов.

Control – в переводе на рус. контроль – последний шаг в жизненном цикле проекта включает в себя контроль решений и мероприятий, которые внедряли на предыдущих этапах.

Эта последовательность позволяет более глубоко понять суть проблемы и последовательно находить наиболее эффективные пути ее решения.

DMADOV – второй метод улучшения производства. Два этих метода в целом схожи между собой, однако именно данная методика используется чаще всего при разработке и внедрении нового продукта или услуги. Проект компании проходит первые три этапа, которые были описаны в методике DMAIC, а далее появляются два новых шага, которые также обозначаются заглавными буквами из названия.

Design – в переводе на рус. проектирование – на 4 этапе начинается детальная разработка проекта.

Optimize – в переводе на рус. оптимизация – после разработки для некоторых решений необходимо оптимизировать его. Данный этап не всегда включают в жизненный цикл проекта по данному методу.

Verify – в переводе на рус. проверка – на последнем этапе проверяют прототип и тестируют продукт перед его полноценным запуском.

Определить эффективность от внедрения инструментов бережливого производства можно за счет такого показателя как повышение производительности труда, следовательно, нужно разобрать, что такое производительность труда и с чего она складывается и каким образом инструменты бережливого производства влияют на производительность труда.

Производительность труда - это соотношение между объемом продукции или услуг, произведенных за определенный период времени, и количеством затраченных на эту производственную деятельность ресурсов (труд, капитал, материалы).

Производительность труда зависит от множества факторов, таких как квалификация работников, эффективность использования оборудования, доступность и качество материалов, организация рабочего процесса и др. Применение инновационных инструментов бережливого производства, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, может значительно повысить производительность труда.

Таким образом, применяя инструменты бережливого производства в управлении HR, это позволяет оптимизировать производственные процессы, устранять излишки и улучшать организацию рабочих мест, что повышает эффективность труда и, следовательно, производительность компании.

2 Оценка управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот»

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

В 1974 году в городе Тольятти началось строительство завода по выпуску минеральных удобрений ПАО «ТольяттиАзот».

В апреле 1979 года была выпущена первая продукция завода. Основным поставщиком ПАО «Тольяттиазот» по новым технологиям и современному оборудованию являлась американская компания «Оксидентал Петролеум».

В советские годы предприятие входило в состав производственного объединения ПО Куйбышевазот. А в переходный период форма собственности изменилась, и предприятие преобразовалось в акционерное общество, за этим последовало и расширение ассортимента выпускаемой продукции. Помимо химической продукции, завод также стал выпускать строительные материалы, было запущено мебельное производство, производство полиэтиленовой пленки для удовлетворения нужд рынка.

В начале 2000-х годов экономическое развитие России стремительно росло и требовало модернизации производства, расширения производственных мощностей и внедрения новейших технологий для удовлетворения спроса на рынке. В 2003 году ПАО «Тольяттиазот» начинает строительство терминала в порту Тамань Краснодарского края для перемещения аммиака и карбамида – это один из крупных инфраструктурных проектов завода.

В конце 2007 года предприятие становится лидером по производству карбамидоформальдегидного концентрата с производством 147 000 т. в год. Далее следовало начало «Программы модернизации» и уже весной 2012 года «ТООАЗ» начал масштабную реконструкцию производства и модернизацию 7 агрегатов аммиака, которая была рассчитана до 2020 года. До 2018 года уже успели завершить модернизацию и капитальный ремонт большей части агрегатов аммиака и 2-го агрегата карбамида, который также включал в себя

замену теплоизоляционного материала, замену реактора и пароводяного контура котла. Далее началось строительство агрегата карбамида №3.

ПАО «Тольяттиазот» продолжает занимать лидирующие позиции по производству аммиака и карбамида. В свой юбилей – 40 лет завод достиг наибольшего результата. В 2019 году производство аммиака составило 3 019 тыс. т., вырос и выпуск карбамида – 784 600 т. Даже в период ограничений, вызванных пандемией коронавируса, эти показатели продолжали стремительно расти. Заслуга этому принадлежит «Программе модернизации производства 2011-2020» и программе повышения эффективности производства.

В то же время Советом директоров была разработана стратегия развития сроком до 2025 года. Новый темп развития заключался в заботе и повышении плодородия и продуктивности почвы на благо людей всего мира. Руководство предприятия устремлено занимать лидирующую позицию и стратегию развития в производстве химических удобрений, и нацелено на свое место в пятерке самых крупных производителей в мире.

Основным направлением деятельности компании является разработка минеральных удобрений и химической продукции. Ежегодно, благодаря производственным мощностям, которые эксплуатирует ПАО «Тольяттиазот», завод производит:

- 3,5 млн т. жидкого аммиака,
- 960 тыс. т. карбамида,
- 147 тыс. т. карбамидоформальдегидного концентрата (КФК)
- 109 тыс. т аммиачной воды
- 2,5 миллиона тонн углекислоты,
- 2050 заготовок деталей для производства реакционных труб.

На рисунке 8 более подробно рассмотрена продукция предприятия.

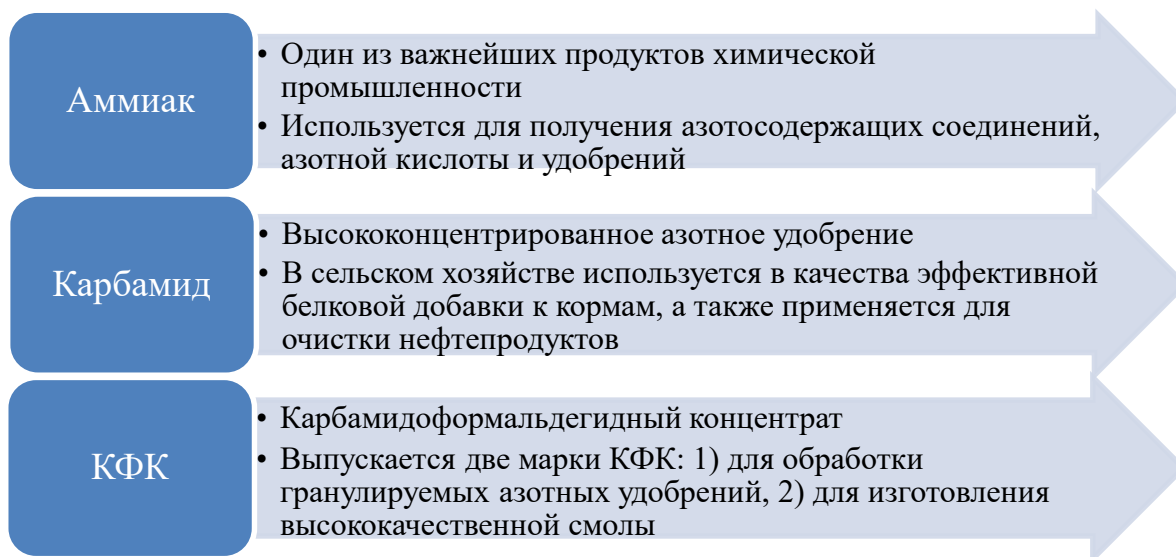


Рисунок 8 – Продукция ПАО «Тольяттиазот»

Доля экспорта аммиака составляет более 10% в мире. А доля карбамида сохранилась с 2019 г. и составляет примерно 1%

Основными конкурентами ПАО «Тольяттиазот» на рынке аммиака являются:

а) на мировом рынке:

- 1) EuroChemGroupAG;
- 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».

В отношении рынка карбамида, основными конкурентами ПАО «Тольяттиазот» являются:

а) на мировом рынке:

- 1) QAFSCO (Qatar Fertilizer Company);

- 2) SAFCO (Saudi Arabian Fertilizer Company);
 - 3) EuroChem Group AG;
 - 4) AOA (EI Djazairia El-Omania Lil Asmida)
- б) на российском рынке:
- 1) АО «Апатит»;
 - 2) АО «НАК «Азот» (группа «Еврохим»);
 - 3) АО «УралХим»;
 - 4) ООО «Газпром нефтехим Салават».

На рисунке 9 представлен фрагмент организационной структуры завода в подчинении генерального директора. В данной организации линейно-функциональная структура.



Рисунок 9 – Фрагмент организационной структуры ПАО «Тольяттиазот»

Используя информацию из таблицы 2, возможно провести анализ организационно-экономических показателей ПАО «Тольяттиазот» в период с 2020 по 2022 года.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Тольяттиазот» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	54 158,9	53 579,7	107 680,9	-579,3	-1,1	54 101,2	101,0
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	24 986,3	24 421,0	27 710,5	-565,3	-2,3	3 289,6	13,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	29 172,7	29 158,7	79 970,4	-14,0	-0,05	50 811,6	174,3
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	2 339,2	2 872,8	3 154,1	533,6	22,8	281,3	9,8
5. Коммерческие расходы, тыс. руб	18 162,2	19 783,7	19 193,3	1 621,5	8,9	-590,4	-3,0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8 671,3	6 502,2	57 623,0	-2 169,1	-25,0	51 120,8	786,2
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5 510,2	1 252,4	41 757,9	-4 257,8	-77,3	40 505,5	3234,2
8. Основные средства, тыс. руб.	43 605,5	65 416,2	69 173,7	21 810,7	50,0	3 757,6	5,7
9. Оборотные активы, тыс. руб.	31 833,8	39 480,5	71 657,2	7 646,7	24,0	32 176,8	81,5
10. Численность ППП, чел.	4 166,0	4 210,0	4 305,0	44,0	1,1	95,0	2,3
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	222 376,9	239 970,0	265 897,0	17 593,1	7,9	25 927,0	10,8
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	13,0	12,7	25,0	-0,3	-2,1	12,3	96,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	53,4	57,0	61,8	3,6	6,8	4,8	8,4
14. Фондоотдача	1,2	0,8	1,6	-0,4	-34,1	0,7	90,1
15. Оборачиваемость активов, раз	1,7	1,4	1,5	-0,3	-20,2	0,1	10,7
16. Рентабельность продаж, %	10,2	2,3	38,8	-7,8		36,4	
17. Рентабельность производства, %	38,7	27,8	56,8	-10,9		29,0	
18. Затраты на рубль выручки	84,0	87,9	46,5	3,9	4,6	-41,4	-47,1

Анализируя представленные данные, можно сделать следующие выводы. Наблюдаются небольшие колебания показателя выручки со снижением в 2020-2021 годах, но в 2022 первом году он значительно вырос. В 2021 году он снизился на 1,07%, затем в 2022 году увеличился на 100,97% по сравнению с 2021 годом. Эти изменения связаны с частично нереализованным объемом продаж, так как в 2021 году новый генеральный директор поставил перед компанией приоритетную задачу сосредоточить усилия на экспорте продукции в другие страны. Таким образом, ПАО «Тольяттиазот» был вынужден прекратить заключение контрактов на внутреннем рынке, чтобы сосредоточиться на заключении контрактов на внешнем рынке. В результате этого переходного периода выручка компании снизилась. А после, в 2022 году, результат поставленной цели оказался положительным, предприятие значительно увеличило объемы продаж, и выручка выросла практически в два раза. Показатель себестоимости продаж в 2020 году составил 24 986,3 млн.руб., в 2021 году – 24 421 млн. руб., а в 2022 году – 27 710,5 млн. руб., отражая соответствующие изменения в показателе выручки. Помимо привлечения новых клиентов и заключения контрактов, компания активно работала над разработкой эффективных методов доставки своей продукции.

Рисунок 10 иллюстрирует изменения в выручке и себестоимости продаж во времени.

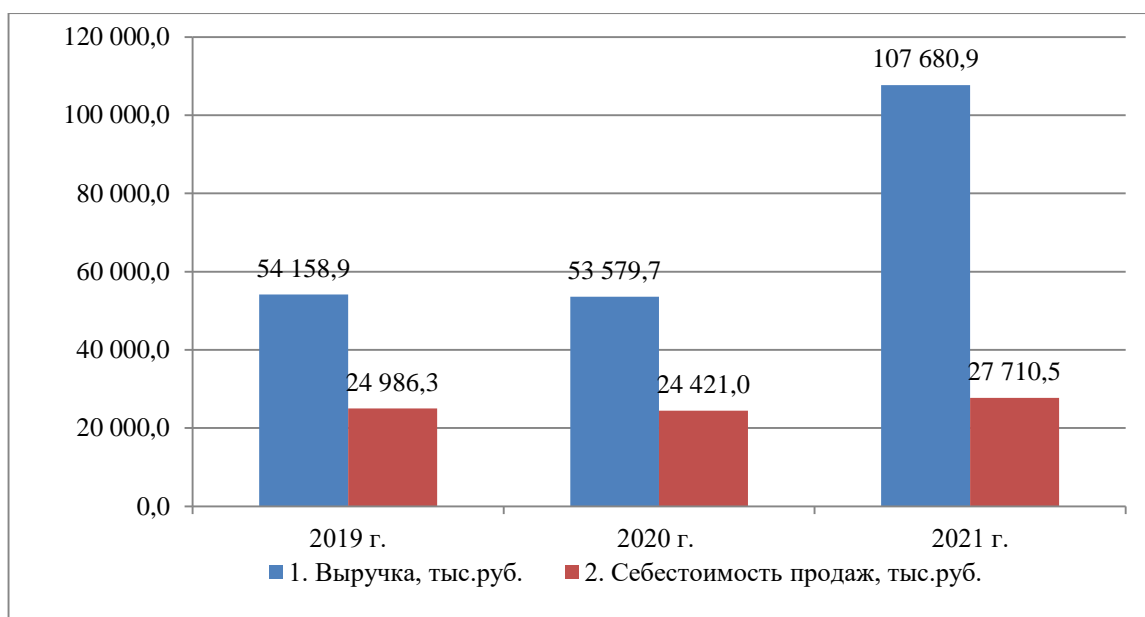


Рисунок 10 – Динамика выручки и себестоимости продаж ПАО «Тольяттиазот»

Данные показатели выручки и себестоимости продаж отражаются в финансовых отчетах ПАО «Тольяттиазота», таких как бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах предприятия.

Валовая прибыль значительно выросла в период 2020-2022 гг. В 2021 году показатель снизился на 0,05%, а в 2022 году в связи с ростом выручки стремительно увеличился на 174,3%.

Управленческие расходы на заводе увеличиваются, коммерческие в период с 2020 по 2021 гг. имеют динамику роста, однако в 2022 году уменьшаются на 3%. Данные показатели в 2021 году отрицательно влияют на общую экономическую эффективность и прибыльность предприятия. Однако данный рост расходов обусловлен вложениями в приобретение новых вагонов и обновление парка транспорта. Динамика изменений расходов продемонстрирована на рисунке 11.

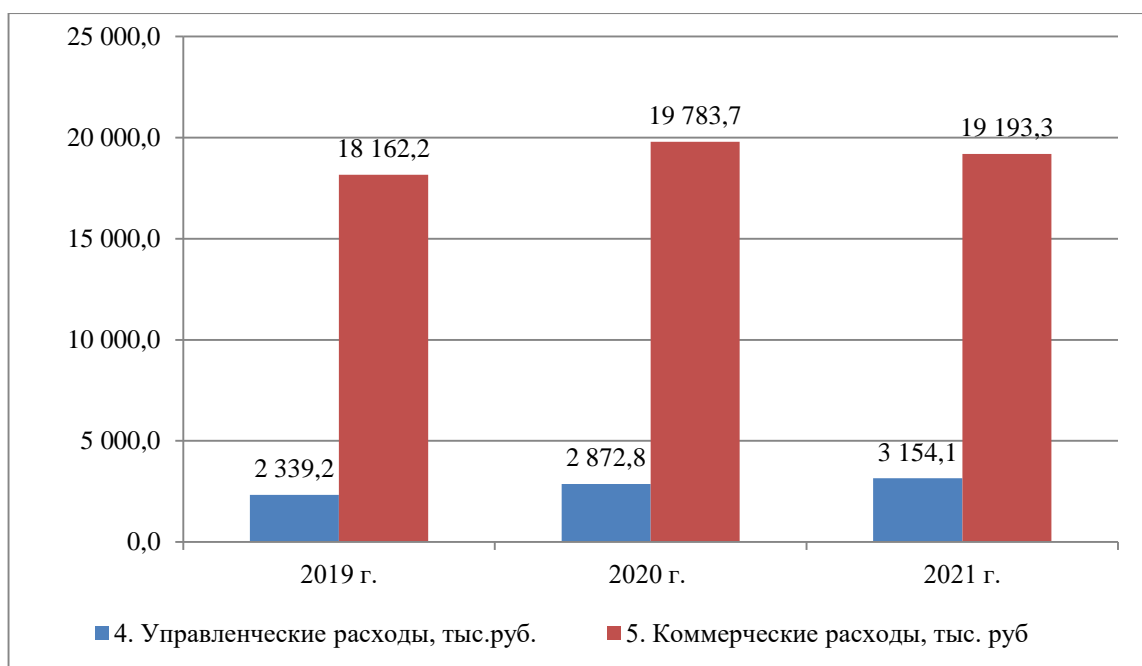


Рисунок 11 – Динамика управленческих и коммерческих расходов

Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли находятся в состоянии постоянных изменений за период с 2020 по 2022 год. В разные периоды происходило их уменьшение и увеличение. В 2020 году прибыль от продаж составила 8 671,3 млн. руб., в 2021 году – 6 502,2 млн. руб., а в 2022 году – 57 623 млн. руб. Показатель чистой прибыли уменьшился на 77,3% в 2021 году, затем значительно вырос на 3234,2% в 2022 году. В 2021 году прибыль компании снижалась в связи с проведением активной работы по поиску новых клиентов на международных рынках. Для сохранения конкурентоспособности и повышения квалификации сотрудников предприятие осуществляло внутреннее обучение, что требовало значительных финансовых затрат. Большие изменения в сторону резкого увеличения прибыли в 2022 году связаны с положительным результатом от проектов по выходу на внешний рынок, а также значительным увеличением объемов продаж и ростом высококвалифицированных специалистов.

В 2022 году в связи с увеличением штата прирост численности персонала составил 2,3%.

Показатель фонда оплаты труда в 2021 году возрос на 7,91%, а в 2022 году прирост составил 10,8%, свидетельствуя о повышении средней заработной платы сотрудников ПАО «Тольяттиазота». Эти изменения обусловлены ежегодной индексацией окладной части, которая происходит в соответствии с уровнем инфляции в стране, с учетом прибыли, которая прописана в коллективном договоре. Производительность труда, работающего в период 2020-2022 гг. имеет динамические колебания, как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения. В 2021 году показатель снизился на 2,1%, однако в 2022 году наблюдается рост на 96,5%. В 2018 году была запущена программа «Лучший в своей профессии», которая стала популярной среди сотрудников производства. Данная программа достаточно быстро набрала обороты, но в 2020 году была временно приостановлена, из-за чего наблюдается снижение мотивации сотрудников. Однако в 2021 году программу вернули, и она достигла своего пика и действует по сегодняшний день.

В течение периода 2020-2022 гг., среднегодовая заработная плата работников завода выросла на 6,8% и 8,4%. Этот рост обусловлен индексацией окладной части и оценкой квалификации сотрудников

Подробную динамику фонда оплаты труда персонала и среднегодовой заработной платы можно увидеть на рисунке 12.

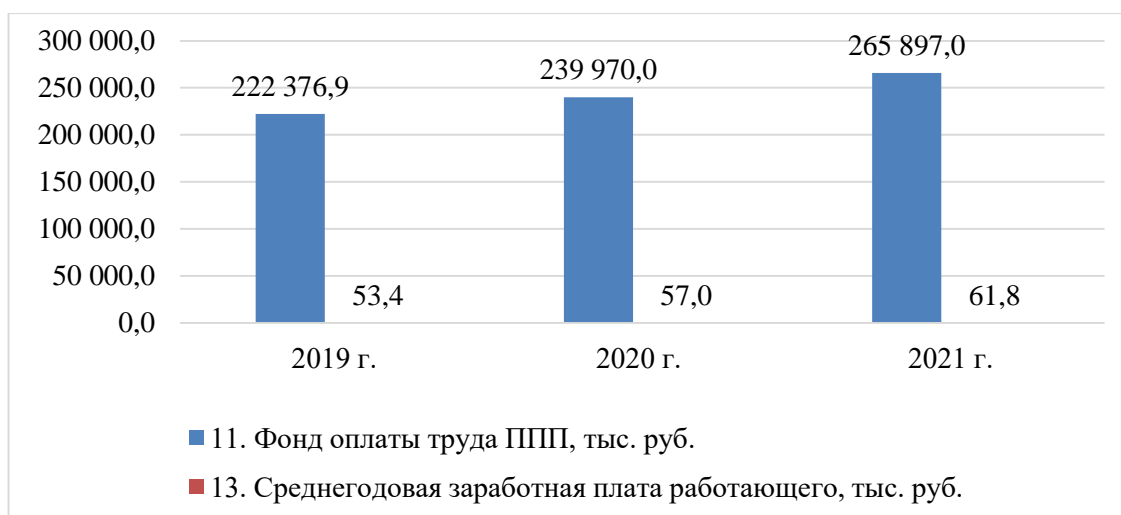


Рисунок 12 – Динамика фонда оплаты труда персонала и среднегодовой заработной платы, работающего ПАО «Тольяттиазот».

Таким образом, можно наблюдать резкие колебания, указывающие на значительное улучшение эффективности труда сотрудников. Динамика показателей рентабельности продаж и производства компании ПАО «Тольяттиазот» представлена на рисунке 13, что позволяет визуально оценить финансовую стабильность предприятия.

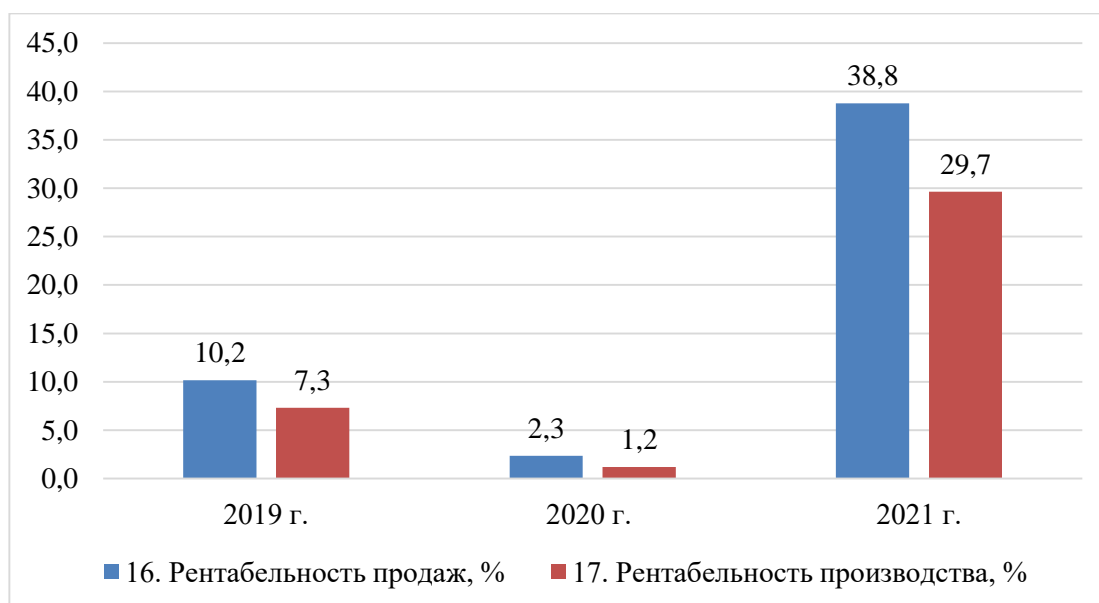


Рисунок 13 – Динамика рентабельности деятельности.

Рентабельность продаж – это показатель, который помогает оценить процент прибыли, которая получается при продаже товаров или услуг на

предприятия. Другими словами, это процентное соотношение между прибылью и выручкой компании, которое показывает, какая часть выручки остается в виде прибыли после вычета всех расходов. В 2020 году коэффициент был равен 10,2%, в 2021 году он снизился на 7,8 и составил 2,3%, а в 2022 году показатель рентабельности увеличился на 36,4 и имел значение 38,8%. Рентабельность производства на протяжении 3-х лет значительно вырос аналогично показателю рентабельности продаж. В 2020 году данный показатель составил 38,7%, в 2021 году – 27,8%, а в 2022 году – 56,8%, соответственно произошло снижение коэффициента на 10,9, и рост на 29. Такой скачок в показателях связан с кризисом для ПАО «Тольяттиазот» в 2021 году, организация была направлена на улучшение HR-бренда. Рост показателя связан с положительным результатом от проектов по улучшению HR-бренда компании и увеличением количества высококвалифицированных сотрудников.

Показатель затрат на рубль выручки является инструментом для оценки рентабельности деятельности предприятия. В период 2020-2022 гг. он снизился практически в два раза. В 2020 году затраты на рубль выручки составили 84 рубля, в 2021 году увеличились на 4,6% и составили 87,9 рублей, а в 2022 году данный показатель был равен 46,5 рублей, что говорит об уменьшении на 41,4 рубль относительно 2021 года. Отсюда следует, что руководству завода удалось тратить меньше, чтобы получить прибыль с рубля.

Таким образом, проанализировав основные показатели деятельности ПАО «Тольяттиазот» за период 2020-2022 гг., можно сделать заключение о качественном управлении руководства, так как любые изменения показателей экономически обоснованы. Компания обладает значительным конкурентным преимуществом благодаря своей продукции и ресурсам, которые могут быть использованы для улучшения системы управления персоналом в современных условиях, которые характеризуются быстрыми изменениями.

2.2 Анализ управления HR

Общий подход организации к устойчивому развитию компании формируется по принципу создания профессиональной и слаженной команды работников.

ПАО «Тольяттиазот», инвестируя в человеческие ресурсы, предлагает сотрудникам конкурентоспособную оплату труда, возможности профессионального и карьерного роста, программы социальной поддержки. Компания также заботится о профилактике здоровья и обеспечивает безопасные и комфортные условия труда

Из этого следует, что ПАО «Тольяттиазот» предлагает различные формы материального и не материального вознаграждения. Эта политика вознаграждения и мотивации направлена на повышения заинтересованности в результативности и качестве их работы для достижения целевых показателей компании за счет создания общей эффективности системы мотивации.

Активная кадровая политика на предприятии представляет собой целостную скоординированную систему, которая включает в себя подбор, оценку, обучение, развитие повышение квалификации всех работников. Компания проводит различные тестирования для всех категорий работников, чтобы они могли оценить уровень их профессиональных знаний и умений. На последнем из таких тестирований работники показали хорошие результаты, и руководители по итогам обеспечили их обратной связью.

Руководство старается создать важнейшие условия для повышения эффективности: развитие инициативности работников, поддержание активности сотрудников в социальной и творческой сфере, а также расширение их компетенций. В то же время завод формирует резерв кадров по основным направлениям с учетом стратегических целей компании.

Коллективный договор, который регулирует социально-трудовые отношения между работодателем и сотрудниками, занимает лидирующие

позиции среди аналогичных предприятий и признан лучшим в Самарском регионе. Таким образом, формируются надежные и стабильные партнерские отношения.

В рамках политики в области страхования здоровья работников компания принимает активное участие, проводя анализ и мониторинг действующих программ добровольного медицинского страхования. Кроме того, они стараются обращать внимание и на культурные, спортивные, оздоровляющие мероприятия для создания комфортной, социально-психологической и эмоциональной обстановки в коллективе.

Сотрудники играют ключевую роль в деятельности предприятия, поэтому важно создавать условия, которые позволят повысить их эффективность и мотивацию к достижению высоких результатов. На протяжении последних лет структура персонала остается стабильной и соответствует потребностям предприятия. Благодаря комфортным условиям труда и расширенному социальному пакету низкий уровень текучести кадров сохраняется. Динамика текучести кадров представлена на рисунке 14.

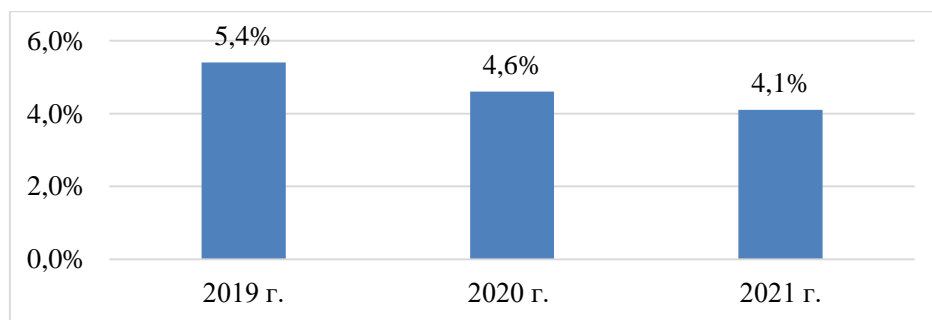


Рисунок 14 – Динамика текучести кадров 2019-2021 гг.

Средний возраст работников ПАО «Тольяттиазот» - 44 года. У компании хорошее соотношение между опытными сотрудниками и молодыми перспективными работниками, что позволяет сохранить и передавать профессиональные знания и опыт работы. «Поколение X» - основа кадрового состава, благодаря своему опыту они могут эффективно работать в сложных ситуациях. В 2021-2022 годах в компанию приняли

работников «поколения Z», которые отличаются цифровыми навыками, стремлением к саморазвитию и могут решать задачи высокой сложности. Средний стаж работы на предприятии – 11 лет, что говорит о высокой стабильности и лояльности сотрудников к компании.

83,1% работников в компании имеют начальное профессиональное образование или выше. Благодаря автоматизации производства, все больше сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием работают на производстве. В компании есть целевая программа профессиональной подготовки, которая позволяет сотрудникам получить образование в высших учебных заведениях за счет компании (рисунок 15).

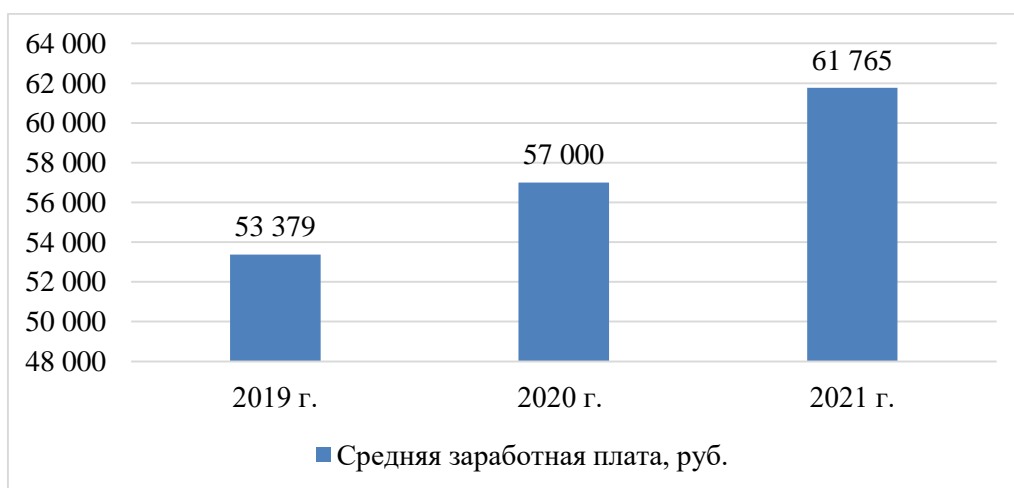


Рисунок 15 – средняя заработная плата работников ПАО «Тольяттиазот»

В компании ПАО «Тольяттиазот» выплата заработной платы соответствует требованиям трудового законодательства. В 2022 году средняя заработная плата составила 61 760 рублей, что в 4,2 раза превышает минимальный прожиточный минимум трудоспособного населения. Помимо основной и мотивационной части зарплаты, работники получают дополнительные выплаты, бонусы и премии за выполнение особых задач, выходящих за рамки их основных обязанностей.

В 2018 году была запущена программа «ТИР. Твоя идея работает», которая призвана стимулировать работников участвовать в улучшении

работы предприятия, увеличении эффективности и качества работ, снижении затрат и повышении безопасности на рабочем месте. Идеи связаны со следующим: сокращение потерь времени и сырья, повышение экологической безопасности, улучшение технико-экономических показателей, улучшение организации рабочего места и условий труда (Рисунок 16).



Рисунок 16 – «ТИР». Идеи к реализации

В рамках инновационной программы «ТИР» в 2019 году сотрудники ПАО «Гольяттлизот» предложили 240 идей, из которых 109 были одобрены и воплощены в жизнь после тщательного отбора комиссией, в 2020 году 19 заявок из 75 поданных были реализованы на предприятии. Общий экономический эффект от идей, принятых к реализации в 2019 году составил 32 805 тыс.руб., в 2020 году – более 651 тыс.руб. В 2021 году из 59 заявок были реализованы 19 и их экономический эффект составил 2 570 тыс.руб.

На сегодняшний день данная программа действует на предприятии. В 2022 году было подано 52 заявок с идеями, из них 16 заявок приняты к реализации по результатам комиссионного рассмотрения и уже воплощены

на ПАО «Тольяттиазот». Общий экономический эффект от идей составил 2 360 тыс. руб.

В компании ПАО «Тольяттиазот» действует программа, которая сотрудничает с ведущими техническими вузами и колледжами в регионе, чтобы привлечь студентов этих учебных заведений и предложить им работу после окончания обучения. Соглашаясь на данную программу, студенты вступают в договорные отношения, которые включают выплату стипендии и прохождение практики на предприятии.

В период 2019-2020 гг. параллельно был запущен проект «Инженерно-технические классы» совместно с профориентационными партнерами – школами и гимназиями региона. Эта программа предназначена для углубленного изучения определенных предметов в рамках учебы старшеклассников в 10-11 классах и направлена на развитие интереса к политехническому образованию, инженерному мышлению, развитие навыков конструирования и моделирования технологических процессов, а также формирование технологической культуры.

Также предприятие активно занимается развитием и обучением действующих сотрудников. Центр подготовки и повышения квалификации кадров имеет заводскую аттестационную комиссию по промышленной безопасности, которая использует систему тестирования на ЕПТ (единый портал тестирования) Ростехнадзора для проведения аттестации. Для того, чтобы эффективно подготовить сотрудников к аттестации по промышленной безопасности, в компании была внедрена система адаптивного дистанционного обучения под названием «EVA». С помощью этой системы, сотрудники могут подготовиться к экзамену в кратчайшие сроки с использованием дистанционных технологий.

Для достижения успеха в долгосрочной перспективе предприятию необходимо наличие кадрового резерва сотрудников, которые могут занять руководящие должности или выполнить сложные задачи, требующие специальных знаний и навыков. Центр подготовки и повышения

квалификации ПАО «Тольяттиазот» был создан для того, чтобы обеспечить предприятие профессиональными сотрудниками и повысить квалификацию инженерно-технических работников и специалистов. Результаты проведения профессионального обучения и повышения квалификации за период 2019-2021 гг. представлены на рисунке 17.

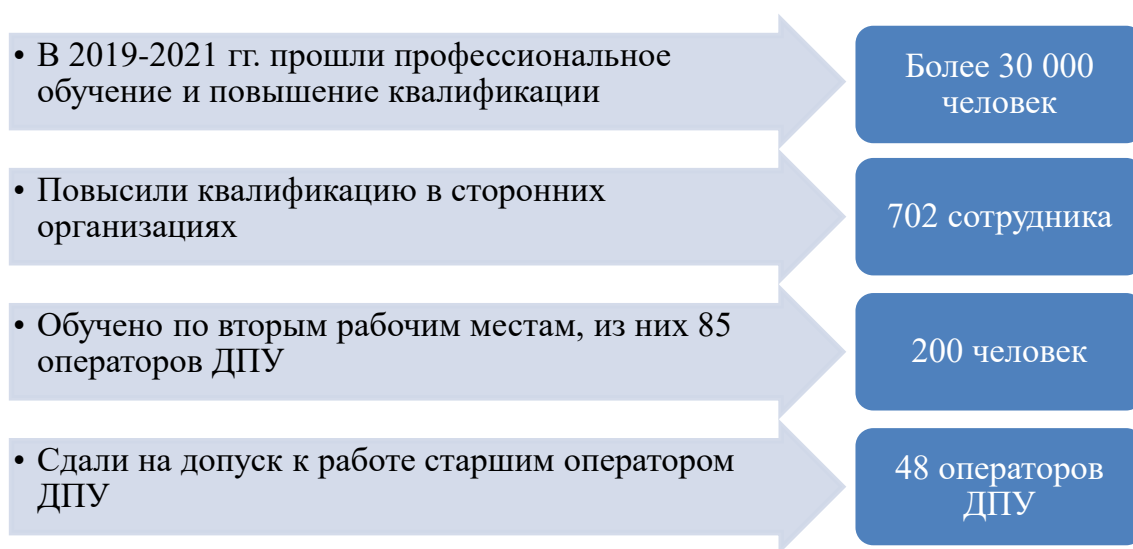


Рисунок 17 – Профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников ПАО «Тольяттиазот»

Также в период 2019-2021 гг. по проведению оценки профессиональных статусов работников плановую оценку прошли более 13 000 сотрудников, более 600 работников внесены в списки кандидатов в кадровый резерв.

Центр подготовки и повышения квалификации кадров является важной составной частью мотивационной системы ПАО «Тольяттиазот», предоставляющей возможность карьерного роста и соответствующей оплаты труда для каждого сотрудника в зависимости от его уровня подготовки и вклада в компанию. Кроме того, компания поддерживает молодых сотрудников в получении высшего образования, частично или полностью оплачивая обучение в вузе.

В 2020 году, в связи с ограниченными мерами, предприятие запустило свой собственный портал дистанционного обучения Ispring, на котором были

созданы и загружены курсы обучения по управленческим навыкам, а также приобретены курсы обучения по основному пакету программ MS Office на базовом и продвинутом уровнях.

В 2021 году 4 кандидата в кадровый резерв были отправлены на обучение в рамках программы «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ («Президентская программа»)). В рамках обучения участники разработали проекты, связанные с текущими потребностями предприятия.

ПАО «Тольяттиазот» уже использует первые три этапа системы бережливого производства 5S – сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте.

Сортировка – это первый и самый важный этап в реализации системы 5S. Он помогает удалить все ненужные предметы с рабочего места и выделить только необходимые материалы и инструменты. ПАО «Тольяттиазот» активно использует этот этап, чтобы убрать лишние предметы и мусор с производственных площадок, что уменьшает вероятность возникновения несчастных случаев на производстве и повышает эффективность работы и производительность труда.

Соблюдение порядка – второй этап системы 5S, который предусматривает организацию и размещение оставшихся предметов таким образом, чтобы они были легкодоступны и могли быстро быть найдены. Предприятие также активно использует этот этап, чтобы улучшить процессы складирования и размещения, что снижает время на поиск необходимых материалов и инструментов.

Третий этап системы 5S – содержание в чистоте – предусматривает очистку рабочего места и оборудования, чтобы обеспечить безопасность на производстве и сохранить качество продукции. Этот этап применяется в организации, чтобы поддерживать высокий уровень чистоты на производстве и обеспечить оптимальные условия для работы.

В целом, использование первых трех этапов системы 5S помогает ПАО «Тольяттиазот» повысить производительность труда, улучшить качество продукции, а также повысить безопасность на производственных площадках.

Результаты оценки управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот» продемонстрированы в таблице 3.

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в ходе исследования управления HR на ПАО «Тольяттиазот»

Проблема	Причины	Мероприятие
Низкая эффективность деятельности предприятия.	Фрагментарное внедрение проектов на предприятии.	Алгоритм внедрения 4 и 5 этапов системы 5S.
Снижение эффективности проектов по улучшению.	Отсутствие двух этапов системы 5S: стандартизация и совершенствование.	Разработка алгоритма управления проектами по улучшению.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что руководству ПАО «Тольяттиазот» важно совершенствовать управление HR с помощью инструментов бережливого производства. На сегодняшний день инструменты бережливого производства реализуются фрагментарно. Следовательно, необходимо разработать мероприятия по внедрению инструментов бережливого производства в управление HR с целью увеличения производительности труда и вовлеченности персонала.

3 Разработка мероприятий направленных на внедрение инструментов БП в управлении HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот»

3.1 Мероприятия по внедрению инструментов бережливого производства

В соответствии с выводами и анализом управления HR, приведенными в предыдущей главе, следует продолжать внедрение различных инструментов бережливого производства. Одним из показателей эффективных мер по внедрению систем Кайдзен и 6 сигм является производительность труда и вовлеченность персонала, которая влияет на эффективность производства ПАО «Тольяттиазот».

Следить за производительностью труда персонала и вовлеченностью сотрудников является одним из ключевых элементов эффективного управления HR. Причины положительного влияния роста производительности труда и вовлеченности персонала:

- увеличение производительности: мониторинг производительности труда позволяет выявить проблемные зоны в работе, анализировать процессы и внедрять улучшения для увеличения эффективности и результативности работы. Кроме того, повышение вовлеченности сотрудников может стимулировать их к более активной и продуктивной работе;
- уменьшение затрат: Исключение ненужных расходов на найм новых сотрудников и повышение зарплат для сохранения талантливых и высокопроизводительных работников;
- укрепление бренда: Высокая производительность и уровень вовлеченности сотрудников могут помочь создать положительную репутацию компании и привлечь новых клиентов;

– создание благоприятной рабочей среды: Сотрудники, которые чувствуют себя вовлеченными в работу и видят результаты своих усилий, склонны лучше относиться к своим коллегам и компании в целом, что способствует созданию благоприятной атмосферы между работниками и укрепляет командный дух (рисунок 18).

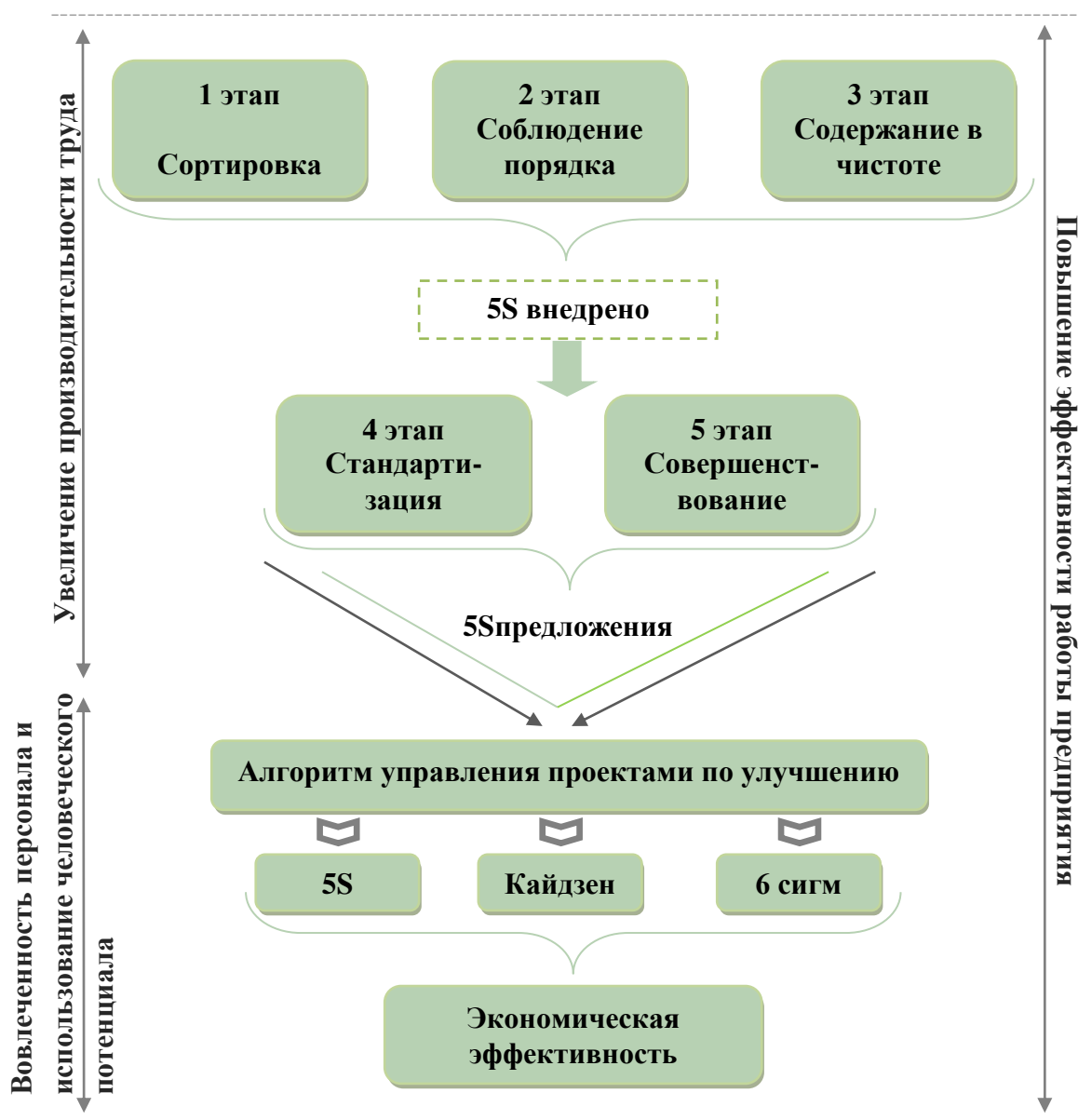


Рисунок 18 – Алгоритм управления HR с применением бережливого производства

Таким образом, чтобы повысить эффективность и уменьшить затраты на производство, а также улучшить качество продукции и удовлетворенности клиентов рекомендуется внедрить два действенных мероприятия.

На рисунке 18 продемонстрирован алгоритм управления HRc применением бережливого производства. Далее рассмотрим конкретные мероприятия по улучшению системы управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

Мероприятие 1: Внедрение 4 и 5 этапов системы 5S.

Как было описано в главе 2.1., система 5S – это одна из основных методик бережливого производства, которая ориентирована на улучшение организации рабочего места, увеличение производительности и качества продукции, а также снижение затрат на производство. Система состоит из пяти этапов, три из которых уже применяются на ПАО «Тольяттиазот». Поэтому, следующим шагом для эффективного внедрения 4 и 5 этапов будет оценка текущего состояния рабочего места. Это позволит определить, какие изменения необходимо внести, чтобы улучшить организацию рабочего места.

Вторым шагом можно приступить к внедрению 4 этапа системы 5S – Стандартизация. Стандарты, устанавливающие правила поддержания порядка на рабочих местах, включают в себя соответствующие документы, которые регламентируют организацию предметов, перечень нужных инструментов и их расположение на рабочем столе, уборку рабочего места и контроль выполнения стандартов содержания рабочих мест. Этот принцип требует формализованный подход, который предусматривает письменное описание правил содержания рабочего места, технологии работы и других процедур. В связи с этим рекомендуется разработать рабочие инструкции, которые пошагово описывают последовательность действий для поддержания порядка. Это позволит обеспечить единообразие подхода к содержанию рабочего пространства и обучение сотрудников правильным процедурам.

Третий шаг в данном мероприятии – Совершенствование. Данный шаг предусматривает непрерывное развитие и поддержание результатов от прошлых этапов. Руководителю требуется донести до сотрудников информацию не только о приоритетности организации рабочего места, но и о

стремлении к непрерывному совершенствованию рабочего пространства. Происходит закрепление сфер ответственности и в соответствии с существующими процедурами вырабатываются привычки поддержания рабочего места в чистоте и порядке. От сотрудников требуется соблюдение стандартов и постоянного совершенствования. А также за исполнение требований регламента и за устранение замечаний в результате проверок каждый работник несет ответственность.

Кроме того, следует разрабатывать новые методы контроля и вознаграждения для подразделений и сотрудников, которые выделяются своим высоким уровнем культуры труда и соблюдением требований системы 5S. Это может включать награды в виде кубков, дипломов и сертификатов.

Мероприятие 2: Разработка алгоритма по управлению проектами улучшений.

Следующее мероприятие связано с процессом управления улучшениями, то есть, каким образом нужно выстроить организацию работы с проектами, чтобы добиться максимальной эффективности производства.

В таблице 4 наглядно рассмотрены главные отличия проекта по оптимизации от предложений по управлению проектами улучшений.

Таблица 4 – Отличия проекта по оптимизации от предложений по управлению улучшениями.

Характеристика	Проект по оптимизации	Проект по улучшению
Имеется готовое решение	Нет	Да
Создатель	Команда проекта	1 человек
Сроки внедрения	3-6 месяцев	Менее 1 месяца
Границы изменения	Оптимизация деятельности нескольких рабочих мест или подразделений	Улучшения технических и организационных аспектов в пределах одного или нескольких рабочих мест

Для эффективного внедрения данного мероприятия следует поэтапно рассмотреть карту реализации проекта по улучшению (Приложение А).

На первом этапе «Начало проекта» рекомендуется определить согласовать тему и цели проекта. Для этого следует:

- выявить проблемы и выбрать фокус проекта;
- организовать опрос клиентов;
- создать и утвердить план проекта с руководителем;
- организовать обсуждение и создание ОРД о реализации проекта.

План проекта – ключевой инструмент, который содержит в себе всю важную информацию о проекте: участники, их роли и задачи, этапы проекта со сроками реализации, риски проекта оптимизации, а также цели проекта и ожидаемый эффект.

Первое обсуждение является официальным началом проекта, на нем участники знакомятся с целями и задачами проекта, и происходит распределение ролей и ответственностей. Для организации и подготовки первого обсуждения стоит придерживаться общего алгоритма:

- обязательным моментом является составление и соблюдение единого плана мероприятия. Должны быть затронуты вопросы, касающиеся целей и задач проекта, примеры похожих проектов, роли участников. По окончании обсуждения должно быть полное понимание проекта и процесса его реализации. После подведения итогов можно официально приступить к реализации проекта по улучшению;
- необходимо также подготовить информационные материалы: план проекта, пример похожих проектов, проект ОРД о реализации проекта;
- согласовать участие в проекте заказчика и автора процесса;
- согласовать с участниками проекта ОРД о реализации проекта;
- утвердить ОРД о реализации проекта.

Для непрерывного информирования участников, контроля процесса и проведение обсуждений рекомендуется создать информационный стенд и вести его на всех этапах реализации проекта по улучшению.

Следующий этап проекта – «Анализ и целевое состояние» - сбор и анализ текущего состояния процесса, в ходе которого определяются актуальные проблемы и их причины для последующего их устранения. Это самый продолжительный этап, так как именно тщательный анализ приведет к более эффективному результату.

При изучении текущего состояния процесса необходимо собрать следующие данные:

- Движение материальных потоков, правила их движения и информацию, сопровождающую материальные потоки, по направлению от предыдущей операции к последующей;
- процессы поступления информации от клиента;
- методы складирования готовой продукции;
- процесс запуска в производство (выдачи указаний на запуск в производство);
- запасы на операциях и на складах сырья и готовой продукции;
- способы транспортировки;
- выявленные проблемы и потери.

Также, для анализа текущего состояния всегда рассчитывается время протекания процесса (далее ВПП) по следующей формуле:

$$\sum T_{ц} + \sum T_{ож} + \sum T_{пр} + \sum T_{тр}, \quad (1)$$

где, $T_{ц}$ – время цикла обработки продукта, включая операции, не добавляющие ценность; $T_{ож}$ – время ожидания обработки; $T_{пр}$ – время простаивания запасов на складах; $T_{тр}$ – время транспортировки на склады.

Далее следует производственный анализ, при котором нужно промониторить ВПП по каждому этапу процесса, выявить проблемы и проанализировать их причины. По результатам анализа и определения причин участники проекта улучшений предлагают свои решения. По завершению второго этапа должны быть определены желаемые конечные результаты состояния и оценка эффективности предлагаемых решений.

Перед началом улучшений требуется обсудить и одобрить все разработанные оптимизационные решения для процесса. Для этого проводятся обсуждения, на котором клиенты процесса, владелец процесса и заказчик проекта ознакамливаются с результатами анализа.

Как и при первом обсуждении, необходимо тщательно к нему подготовиться, составить повестку, в которой будут описаны вся информация проекту улучшений. Также задачами данного мероприятия будут информирования о проблемах, согласование текущего состояния, объяснения необходимости каждого решения для эффективности проекта. По окончании обсуждения нужно приступить к разработке плана мероприятий по достижению целей.

План мероприятий – документ, содержащий все предложенные действия, вытекающие из анализа текущего состояния процесса, вместе с установленными сроками и ответственными за их выполнение. Этот план позволяет распределить задачи между участниками проекта. Также для контроля выполнения плана рекомендуется устанавливать периодические проверки – один раз в неделю.

На этапе завершения проекта необходимо оценить эффективность внедренных решений. Это включает сбор и анализ фактических данных по показателям в соответствии с планом проекта, выявление отклонений от целей, анализ причин возникновения и разработку соответствующих решений. Для оценки достижений проекта организуются повторные опросы клиентов и производственный анализ, который аналогичен с анализом, проводимым на втором этапе.

Последним шагом на данном этапе будет проведения завершающего совещания по результатам проекта по улучшению. В процессе обсуждения участники приходят к выводу о завершении или продолжении проекта и возможных поощрениях участников. Важным моментом будет проведение анализа опыта проектной реализации и разработка рекомендаций по совершенствованию проектной деятельности на предприятии, чтобы повышать его эффективность с каждым проектом. Форма заполнения данных о проекте во время совещания можно рассмотреть в Приложении Б.

Далее, в разделе 3.2 проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие 1. Рассчитаем экономическую эффективность внедрения.

По статистическим данным предприятия в результате предложенных мероприятий по улучшению управления HRc применением бережливого производства, получили следующие данные занесенные в таблице 5

Таблица 5 – Расчет экономической эффективности внедрения инструментов бережливого производства.

Показатель	Формулы	Расчет
Снижение трудоемкости на управление проектами, %	$a = 100 \times \left(1 - \frac{t_2}{t_1} \right)$ $t_1, t_2 \text{ – трудоемкость операции до и после мероприятия}$	$a = 100 \times \left(1 - \frac{672}{2016} \right) = 66,7$
Прирост производительности труда на основе снижения трудоемкости, в %	$\Delta ПТ = \frac{100 * a}{100 - a}$	$\Delta ПТ = \frac{100 * 66,7}{100 - 66,7} = 200,3$
Условная экономия численности за счет снижения трудоемкости, чел.	$\mathcal{E}_ч = Ч_{исх} \times \Delta ПТ / (100 + \Delta ПТ)$	$\mathcal{E}_ч = 4305 \times 200,3 / (100 + 200,3) = 2871$

Продолжение таблицы 5

Показатель	Формулы	Расчет
Прирост производительности труда в целом по предприятию, %	$\Delta \text{ПТ}_{\text{общ}} = \frac{\text{Э}_\text{ч}}{(\text{Ч}_{\text{исх}} - \text{Э}_\text{ч})} \times 100$	$\Delta \text{ПТ}_{\text{общ}} = 2871 / (4305 - 2871) \times 100 = 200,2$
Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Э}_{\text{зп}} = \text{З}_{\text{ср}} \times \text{Э}_\text{ч}$	$\text{Э}_{\text{зп}} = 61,8 \times 2871 = 177\,427,8$
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\text{Э}_{\text{осв}} = \text{Э}_{\text{зп}} \times 0,32$	$\text{Э}_{\text{осв}} = 177\,427,8 \times 0,32 = 56\,776,9$
Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$\text{Э}_{\text{упр}} = \left(\frac{\text{З}_{\text{упр}}}{\text{Ор}_1} - \frac{\text{З}_{\text{упр}}}{\text{Ор}_2} \right) \times \text{Ор}_2,$ <p>где $\text{Ор}_2 = \text{Ор}_1 \times \Delta \text{ПТ}$</p>	$\text{Э}_{\text{упр}} = \left(\frac{30,29}{107680,9} - \frac{30,29}{215684,8} \right) \times 215684,8 = 30,4$
Общая условно-годовая экономия по мероприятию, тыс.руб.	$\text{Э}_{\text{у-г}} = \text{Э}_{\text{зп}} + \text{Э}_{\text{осв}} + \text{Э}_{\text{упр}} - \text{З}_{\text{тек}}$ где $\text{З}_{\text{тек}}$ – затраты текущие	$\text{Э}_{\text{у-г}} = 177\,427,8 + 54\,825,2 + 30,4 - 30,29 = 232\,253,11$

В таблице 6 подробно описаны затраты на мероприятия по внедрению инструментов бережливого производства.

Таблица 6 – Затраты на внедрение методов бережливого производства

Мероприятия по улучшению	Детали	Расчет расходов	Сумма, руб.
План проекта	Анализ текущего состояния процесса (карта)	1 лист бумаги А3 (20 руб.) + карандаш 10 руб)	60
	Карта ожидаемого состояния проекта	1 лист бумаги А3 (20 руб.) + карандаш 10 руб)	
	Оплата труда специалиста для анализа текущего состояния процесса	1 час = 350 руб. Время работы = 3 часа	1050
	Оплата труда специалиста для карты ожидаемого состояния процесса	1 час = 350 руб. Время работы = 3 часа	1050
Оформление инструкций со стандартами по внедрению системы 5S	Рабочие инструкции	4 листа (20 руб./лист) + 3 часа работы специалиста (350 руб./час)	1130
Внедрение инструментов бережливого производства	Оплата труда специалиста		27 000
ИТОГО			30 290

Для удобного расчета экономической эффективности предложенных мероприятий, внесем необходимые данные в Таблицу 7.

Таблица 7 – Исходные данные для расчета экономической эффективности данного мероприятия

Показатели	Обозначение	Ед. изм.	Значение
Исходная численность рабочих	Чисх	чел.	4305
Прирост производительности труда по предприятию	$\Delta ПТ$	%	200,3
Среднегодовая заработная плата рабочего	$З_{ср}$	тыс. руб.	61,8
Процент отчислений по обязательным страховым взносам, %	ОСВ	%	32
Объем реализации продукции в 2022 году	$В_б$	тыс. руб.	107680,9
Единовременные затраты на реализацию проекта	$З_{внед}$	тыс. руб.	30,29
Коэффициент экономической эффективности инвестиций	E_n	коэффициент	0,2

Рассмотрим расчет показателей экономической эффективности предложенных мероприятия представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет показателей экономической эффективности предприятия после предложенных мероприятий

Наименование показателя	Обозначение	Ед. изм.	Метод расчета	Расчет показателя
Условное высвобождение численности	$\mathcal{E}_ч$	чел.	$\mathcal{E}_ч = (\Delta ПТ \times Ч_{исх}) / (100 + \Delta ПТ)$	$\mathcal{E}_ч = (200,3 \times 4305) / (100 + 200,3) = 2871$
Экономия по заработной плате	$\mathcal{E}_{з-п}$	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з-п} = З_{ср} \times \mathcal{E}_ч$	$\mathcal{E}_{з-п} = 61,8 \times 2871 = 177427,8$
Экономия по обязательным страховым взносам,	ОСВ	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{з-п} \times Н / 100$	$\mathcal{E}_{осв} = 177427,8 \times 32 / 100 = 56776,9$
Экономия по условно – постоянным расходам	$\mathcal{E}_{у-п}$	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-п} = (З_{у-п} / В_б - З_{у-п} / В_{пл}) \times В_{пл}$	$\mathcal{E}_{у-п} = (30,29 / 107680,9 - 30,29 / 215684,8) \times 215684,8 = 30,4$
Условно-годовая экономия	$\mathcal{E}_{у-г}$	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{з-п} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{у-п}$	$\mathcal{E}_{у-г} = 177427,8 + 56776,9 + 30,4 = 234235,1$

В таблице 9 представлены результаты оценки предложенных мероприятий.

Таблица 9 – Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий, направленных на совершенствование

Наименование мероприятия	Прирост производительности труда, %	Условное высвобождение, чел.	Условная годовая экономия, тыс. руб.
Внедрение 4 и 5 этапов системы 5S	200,3	2871	234235,1
Разработка алгоритма по управлению проектами улучшений			

Таким образом, в третьей главе бакалаврской работы были предложены и оценены два мероприятия по непрерывному совершенствованию системы управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот». Общий экономический эффект составил 234 235,1 тыс. руб.

Также, в результате предложенных мероприятий ожидается социальный эффект, выражаемый повышением вовлеченности и мотивации персонала. Эффективность предлагаемых мероприятий обосновывается экономическими расчетами, поэтому цель бакалаврской работы можно считать достигнутой.

Заключение

Развитие управления человеческими ресурсами на предприятии является ключевым показателем эффективности, что в свою очередь становится мощным конкурентным преимуществом для компании. Сотрудники являются важным активом предприятия, качество управления HR напрямую влияет на работы и производительность сотрудников, а также играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры и ценностей предприятия.

Система бережливого производства делает акцент на постоянном улучшении и предотвращении дефектов и ошибок, что в итоге значительно минимизирует ресурсы, используемые в производстве, таких как сырье, энергия и время. Оптимизация процессов и устранение избыточности помогают сократить затраты на производство и снизить издержки предприятия. В том числе, внедрение инструментов бережливого производства предоставляет сотрудникам возможность активного участия в улучшении процессов и инициативе по повышению эффективности. А также повышается уровень обслуживания клиентов за счет сокращения времени доставки, повышение точности поставок и улучшение качества продукции.

Для достижения основной цели в рамках выпускной квалификационной работы были успешно выполнены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты формирования HR управления на основе инструментов бережливого производства;
- проведена оценка управления HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот»;
- разработаны мероприятия, направленные на внедрение инструментов бережливого производства в управление HR на предприятии ПАО «Тольяттиазот».

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены понятия и сущность управления человеческими ресурсами на предприятии, а также все основные функции HR-управления. Кроме того, были рассмотрены инструменты бережливого производства в HR индустрии.

Во втором разделе были изучены организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Тольяттиазот» и проведен анализ управления HR на предприятии. Учитывая показатели 2020-2022 гг. были сделаны выводы об эффективном управлении персоналом, которое стоит непрерывно улучшать и внедрять инструменты бережливого производства, повышая тем самым производительность труда и вовлеченность персонала.

На основании сделанных выводов в третьем разделе были предложены два действенных мероприятия по улучшению системы управления HR на предприятии с помощью методов бережливого производства и произведен расчет социально-экономической эффективности мероприятий.

Первое и второе мероприятия связаны между собой и определяют непрерывное улучшение системы управления на предприятии. Первое мероприятие – внедрение 4 и 5 этапов системы 5S, а второе – разработка алгоритма по управлению проектами улучшений. Общая условно-годовая экономия составила 234235,1 тыс. руб.

Список используемой литературы

1. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. 2020. 650 с.
2. Бережливое производство: учебное пособие/А.В. Вялов – Комсомольск-на-Амуре: «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2014 – 100 с.
3. Все о бренде работодателя [Электронный ресурс]: hh.ru – Режим доступа: <https://samara.hh.ru/article/16443> (Дата обращения 20.03.2015)
4. Е.В. Муравьева. Управление конкурентной средой [Текст]: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ». 2016. 191 с.
5. 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)
6. Конкурентоспособность организации: курс лекций / В.В. Квасникова. – Витебск: УО «ВГТУ», 2019. – 93 с.
7. КПР – Средство повышения эффективности профессиональной деятельности персонала [Электронный ресурс]: Ю.Н. Лысенко – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpr-sredstvo-povysheniya-effektivnostiprofessionalnoy-deyatelnosti-personala/viewer>
8. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019 – 57 с.
9. ПАО «Тольяттиазот» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.toaz.ru/>
10. Сверхновая реальность рынка труда: аналитика и прогнозы [Электронный ресурс]: hh.ru – Режим доступа: <https://samara.hh.ru/article/30099> (Дата обращения 23.03.2022)

11. 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> 59
12. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
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-rabotodatelayapolnoe-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? [Электронныйресурс]: GBAdvisors – Режимдоступа: <https://www.gb-advisors.com/business-competitiveness/> (Датаобращения 24.04.2019)
18. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Электронныйресурс]: Yu.V. Kovtunenکو, O.A. Grabovenko – Режимдоступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/competitiveness-enterprise-in-modernconditions-problems-and-prospects> (Датаобращения 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-formirovaniyaevp/> (Дата обращения 01.09.2021) 60

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://platrumru.turbopages.org/platrum.ru/s/blog/hr-brand/> (Дата обращения 28.02.2022)

22. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронныйресурс]: О. Krasnyak, S. Amons – Режимдоступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-of-labormotivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Датаобращения 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

Карта реализации проекта по улучшению



Рисунок А.1 – Карта реализации проекта по улучшению

Приложение Б

Форма заполнения данных о проекте

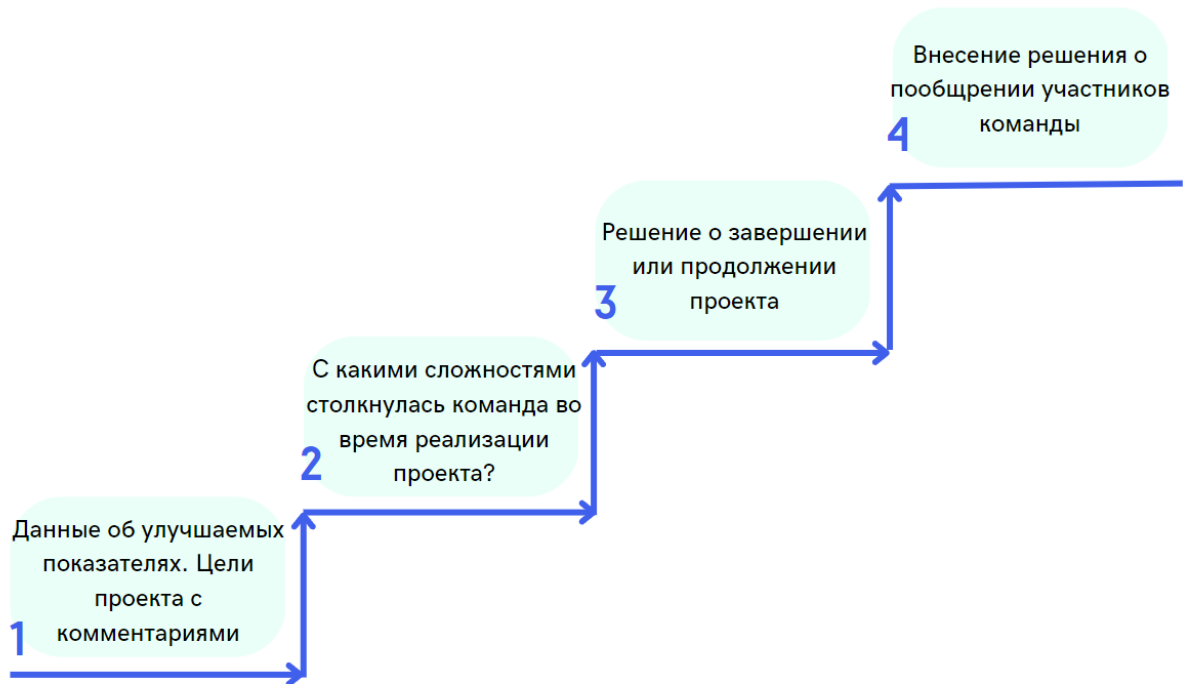


Рисунок Б.1 – Форма заполнения данных о проекте