https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
Институт экономики и управления
Кафедра маркетинга

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____

_____ _____

(подпись) (Ф.И.О.)

«_____»_____2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

«Разработка методики повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии»

38.04.02

Научный руководитель: Илышева М.А., к.э.н., доцент_____ подпись

Нормоконтролер: Сторожева О.С. _____подпись

Студент группы ЭУМ-2021905 Уткина Д.О._____ подпись

Екатеринбург

2022

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретические аспекты: повышение вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии 7

1.1 Бережливое производство как концепция организации бизнеса, ориентированная на постоянное совершенствование всех процессов компании 7

1.2 Понятия «удовлетворенность», «лояльность» и «вовлеченность» сотрудников компанией и методы их оценки 19

1.3 Использование проектного управления при внедрении бережливых технологий 34

2. Анализ и оценка внедрения бережливого производства в российских компаниях 40

2.1 Практики внедрения бережливого производства в организациях ... 40

2.2. Причинно-следственный анализ проблем внедрения бережливого производства 47

2.3. Обоснование целесообразности разработки маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам 51

3. Организация и управление проектом по созданию и продвижению услуги маркетинговой системы «бережливого отношения» к сотрудникам» 59

3.1 Разработка концепции проекта на основании маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам 59

3.2. Разработка плана мероприятий по реализации проекта 63

3.3. Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников 91

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 107

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 112

ПРИЛОЖЕНИЯ 125

ПРИЛОЖЕНИЕ А Список вопросов опроса Gallup Q12 125

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета для измерения уровня eNPS сотрудников компании 127

ПРИЛОЖЕНИЕ В Опросник CAH (самочувствие, активность, настроение) 128

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной конкуренции каждая компания стремится к организации производственного процесса наиболее рациональным способом: оптимизация затрат, построение взаимовыгодных коммуникационных связей с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и т.д. Нередки случаи, когда компания не придает значения важности построения эффективной коммуникации с собственными сотрудниками, непосредственно производящими ценность для конечного потребителя. Неэффективная коммуникация между компанией и сотрудником не позволяет компании в полной мере раскрыть свой потенциал на рынке вследствие недостаточной удовлетворенности, лояльности и вовлеченности персонала.

Концепция бережливого производства (далее – БП) призвана помочь компании организовать производственные процессы эффективным и рациональным способом. Внедрение инструментов БП не требует больших затрат, но дает высокие результаты. Главной сложностью внедрения новых принципов производственного процесса является сопротивление со стороны сотрудников, которые опасаются сокращений, появления новых обязанностей и недостаточности собственных компетенций для них. В данном случае возникает восьмой вид потерь – нереализованный творческий потенциал сотрудников.

Актуальность темы исследования заключается в том, что для эффективного внедрения принципов бережливого производства в компаниях необходимо сначала проявить «бережливое отношение» (далее – БО) к сотрудникам. В маркетинговую систему БО должны быть включены основные аспекты, касающиеся жизнедеятельности сотрудника и его профессионального роста. Так, реализация данной системы позволит установить эффективную коммуникацию между сотрудником и компанией, что поможет компании укрепить позиции на

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

рынке и стать привлекательной в глазах собственных сотрудников, клиентов, партнеров и потенциальных соискателей.

Целью исследования является разработка методического подхода и рекомендаций для повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии.

Задачи исследования:

- систематизировать теоретические аспекты повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии;

- проанализировать и оценить результаты внедрения практик бережливого производства на российских предприятиях;

- разработать методические подходы и рекомендации для повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии и опробовать их на проекте создания и продвижения услуги маркетинговой системы БО к сотрудникам.

Объектом исследования являются компании, внедряющие в свою деятельность бережливое производство.

Предметом исследования является организационно-управленческая деятельность по разработке маркетинговой системы БО компании к сотрудникам.

Методологический инструментарий, используемый в исследовании, состоит из методов: анализ, синтез, обобщение, системный подход, аналитический подход, индукция, дедукция, метод аналогий, метод сравнения и табличный метод, визуализация.

Степень разработанности темы. Исследование опирается на работы известных российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами бережливого производства: Абрамкина Т.Н., Вэйдер М., Индейкина А.А., Комарова С.Г., Пестерева Е., Попов И.В., Тихонина А.С., Синго С., Хоббс Д.П., Шук Д.

Вопросы удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников по отношению к компании в научной литературе изучали отечественные и зарубежные ученые: Агатова Л.А., Власюк Г.В., Доминяк В., Ковров А.В., Корчагин Ю.А., Мещеряков Б.Г., Спивак В.А., Ядов В.А., Cohen A., Verba S.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Также при написании ВКР были изучены и интегрированы исследования практиков Жигач А., Кириллова Л. по вопросу связи между уровнем вовлеченности персонала и финансовыми результатами компании.

Вопросами применения проектного управления при внедрении бережливых технологий занимались Бельчик Т.А., Ежов И.И., Полковников А.В., Смирных Р.В., Сооляттэ А.Ю., исследование опирается на труды данных отечественных и зарубежных авторов.

Основные пункты научной новизны. Научная новизна ВКР заключается в разработке методического подхода в виде маркетинговой системы формирования БО к сотрудникам в компании при внедрении БП. Данная система позволит компании выстроить эффективные коммуникации с сотрудниками, снизить риски их сопротивления внедрению бережливых технологий и достичь положительного экономического эффекта благодаря высокому уровню вовлеченности сотрудников.

Построена матрица типовых рисков, возникающих при внедрении бережливых технологий в деятельность российских компаний.

Установлена взаимосвязь между элементами разработанного проекта и критическими и высокими рисками при внедрении бережливого производства в контексте понижения рангов данных рисков и повышения в связи с этим устойчивости деятельности компании.

Практическая значимость исследования. На основе предложенного методического подхода разработан проект создания и продвижения услуги маркетинговой системы БО к сотрудникам для компаний различных отраслей деятельности, внедряющих бережливое производство.

Сделанные теоретические выводы и полученные практические результаты могут быть использованы отечественными компаниями различных отраслей деятельности как основа для последующего перехода на бережливое производство.

Система позволит выстроить эффективные коммуникации между компанией и сотрудником, а следствием станет повышение качество продукта/услуги, рост

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

выручки (объемов продаж) и прибыли, укрепление позиции компании на рынке.

Информационно-эмпирическая база исследования. Исходными данными для написания ВКР являются: материалы из книг, научных журналов и тематических интернет источников, статистические материалы, отчеты аналитических профильных агентств, экспертные оценки специалистов, а также нормативно-правовые документы, регламентирующие бережливое производство, устанавливающие порядок стратегического развития России по различным направлениям.

Структура диссертации. Логика исследования обусловлена поставленной целью и задачами магистерской диссертации. Работа включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Работа изложена на 127 страницах машинописного текста, содержит 10 таблиц, 12 рисунков, список использованной литературы из 109 наименований и 3 приложения.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. Теоретические аспекты: повышение вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии

1.1 Бережливое производство как концепция организации бизнеса, ориентированная на постоянное совершенствование всех процессов компании

Бережливое производство (от англ. Lean Manufacturing/Lean Production/Lean Enterprise) – широкая управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов: от этапа разработки продукта, производства и до взаимодействия с поставщиками и клиентами. Менеджмент бережливого производства (далее – БП) максимально ориентирован на выявление потребностей рынка и создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах [48].

История БП началась с кризиса в компании Toyota. В 50-х годах XX века в послевоенной Японии был финансовый кризис, связанный с истощением финансовых и производственных ресурсов. Единственным способом выживания компаний являлось улучшение качества продукции с одновременным снижением себестоимости производства.

Тайити Оно, основоположник концепции БП, стал исполнительным директором завода Toyota Motor. Он придумал и внедрил уникальную производственную систему, которая позже стала именоваться Toyota Production System (далее – TPS). Она основывалась на выявлении операций, которые увеличивали ценность для потребителя и сокращали непроизводительные затраты. С этого момента начался «золотой» век компании Toyota, которая успешно вышла на

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мировой рынок, покорив потребителей соотношением цены и качества автомобилей.

Джон Крафчик –возглавляет Hyundai Motor North America и TrueCar изучил идею Тайити Оно, концептуализировал ее, назвав Lean Production в книге «Машина, которая изменила мир» (1990) [22].

Группа американских ученых во главе с Джеймсом Вумеком и Даниелем Джонсом в результате исследований производственной системы Toyota сформулировали концепцию БП и изложили в книге «Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» [101].

Концепция БП представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения 8 видов потерь [60].

Потери в БП – это процессы, которые выполняются производителем, но не приносят ценности для конечного потребителя, т.е. различные процессы как для организации производства, так и непосредственно на производстве. Данная деятельность не добавляет ценности продукту/услуге, поэтому согласно концепции БП, она должна быть сокращена либо исключена вовсе.

Тайити Оно выделил семь основных групп потерь. Восьмую группу сформулировал Джеффри Лайкер – американский исследователь, автор книг о бережливом производстве [101]:

1) перепроизводство. Производство в большем количестве, чем того требует заказчик (рынок). Ведет к дополнительным расходам на складирование, транспортировку запасов. Перепроизводство может быть вследствие производства слишком большими партиями (спрос не покрывает предложение), неверного прогноза объема спроса на рынке;

2) ожидание. Основные источники этого вида потерь связаны с простоем оборудования и персонала, который ожидает поставки необходимых комплектующих, информации, либо вследствие поломки оборудования или необходимости его переналадки;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3) транспортировка. Это потери, связанные со стоимостью излишнего перемещения продукции на самом производстве или от/до поставщиков/потребителей. Это приводит к большим затратам на логистику, износу транспортировочного оборудования, появлению брака продукции в результате транспортировок;

4) излишняя обработка. Это затраты, связанные с добавлением товару функций, неважных для конечного потребителя, или проведение технических операций, которые не добавляют ценности продукции. Так, ресурсов тратится больше, но конечный потребитель не готов платить за это.

Излишняя обработка в основном возникает по 2 причинам [101]:

- следование сотрудников привычному (нерациональному) режиму работы, нежелание менять что-либо;

- существование определенных производственных стандартов, регулирующих данный уклад.

В первом случае изменения произвести проще. Необходима работа с персоналом (работа «снизу»), доказательная база в пользу изменения режима работы: факты, статистика и конкретные примеры успешной реализации в других организациях.

Во втором случае, изменить ситуацию будет сложнее. Работу нужно начинать «сверху» – возможность изменений будет зависеть от заинтересованности в этом административного персонала компании;

5) запасы. Данный вид потерь связан с затратами на хранение продукции: аренда складов, зарплата персоналу. У запасов есть риск превышения срока годности;

6) лишние движения. Потери возникают по причине того, что сотрудник тратит время на лишние перемещения в рабочем пространстве для поиска необходимых приспособлений, оборудования и т.д.;

7) дефекты. В этот вид потерь входят потери на исправление брака, утилизацию неисправимого брака и излишнюю проверку качества изделий;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

8) нереализованный творческий потенциал сотрудников. Связано с тем, что сотрудник выполняет не свойственные ему виды работ или делает то, к чему у него нет интереса (т.е. отсутствие вовлеченности). Часто потери обусловлены отсутствием инструмента по поиску и поддержке производственных инициатив сотрудников [101].

Внедрение БП на каждом конкретном предприятии будет иметь свои особенности, связанные со сложившейся структурой производственных отношений. Вместе с тем существует ряд ключевых шагов, которые необходимо сделать для повышения вероятности успешной реализации БП [16]. Эти шаги отражены в книге Джеймса Вумека и Дэниела Джонса «Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании». В главе 11 «План действий», в качестве основных приводятся следующие шаги [49]:

1) поиск агента перемен. Обычно это кто-либо из руководства. Лидер, должен быть готов взять на себя ответственность за предстоящие перемены;

2) поиск знаний. Агент перемен должен быть максимально заинтересован идеями БП. Существует много способов получения знаний (литература: Эрик Рис «Бизнес с нуля. Lean Startup», Сигео Синго. «Изучение производственной системы «Тойоты» с точки зрения организации производства», Джефри Лайкер «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», обучающие курсы – семинары, тренинги и т.п.). Полезно посетить предприятие, успешно внедрившее БП;

3) использование (или создание) кризиса, который станет рычагом. Многие руководители компаний осознают необходимость использования БП лишь столкнувшись с серьезными проблемами;

4) отход от стратегии на некоторое время. Нужно начать устранять потери везде, где это возможно;

5) описание потоков создания ценности. Сначала нужно отразить нынешнее состояние материальных и информационных потоков, затем создать карту будущего состояния, из которой будут исключены операции и процессы, не со-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

здающие ценность для потребителя. После этого определить план перехода от нынешнего состояния к будущему;

6) быстрый старт с доступной, но важной и видимой всем деятельности. Во многих (но не во всех) случаях рекомендуется начинать трансформацию с процесса физического производства, где результаты перемен становятся заметными быстро. Можно начать с процессов, которые регулируют производственный процесс, но выполняются нерезультативно;

7) требование немедленных результатов. Если изменений нет, то либо агент перемен найден неверно, либо компания еще не готова к изменениям;

8) движение дальше при любой удобной возможности. При получении первых локальных результатов, нужно начать распространять изменения и на другие части потока создания ценности, расширять сферу влияния бережливого производства.

БП способствует оптимизации производственного процесса благодаря использованию различных инструментов [1]. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Принцип вытягивания производства подразумевает, что производство начинается только при наличии спроса от внутреннего потребителя – другого отдела организации, или внешнего – конечного потребителя. В условиях крупного производства реализовать это сложно, поэтому сигнал подает команда маркетологов, которая следит за ситуацией на рынке. В практической реализации принцип вытягивания – это канбан [52].

Вытягивание является наиболее экономичной системой работы, т.к. оно предупреждает перепроизводство и излишние запасы. Запасы сами по себе необходимы, т.к. обеспечивают стабильность производственного процесса. Однако необходимо помнить, что это замороженные средства: деньги, затраченные на покупку материалов, сырья, оплату рабочего времени, которые организация не получила в виде прибыли. Запасы нужны производству, но их уровень должен быть минимальным и контролируемым. Недоверие к минимальному

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

количеству запасов на производстве связанно с чувством незащищенности перед возможными рисками (брак, поломка, отсутствие персонала) [52].

Принципы БП нацелены на направление энергии руководителя на решение возможных проблем и устранение рисков. Сама система вытягивания применима как внутри основного процесса (между определенными операциями), так и во вспомогательных (доставка материалов и комплектующих, отгрузка) [52].

Система вытягивания позволяет сфокусироваться на строго определенном количестве незавершенных изделий или задач.

Преимуществами системы вытягивания являются [52]:

1) быстрая адаптация к изменениям благодаря объемам производства точно под заказ;

2) сокращение срока выполнения клиентского заказа;

3) более оптимальный расход ресурсов.

Все это в совокупности повышает эффективность производственного процесса.

Применение системы вытягивания позволяет выйти в работе на принцип Just in time (далее – JIT). JIT предполагает, что система планирования и организации работы компании построена так, что все необходимые элементы поступают в производственный процесс в нужный момент и в необходимом количестве [109].

Принцип направлен на снижение объемов запасов. В первую очередь, JIT применяется к регулярно повторяющимся процессам. Это производственные процессы, в которых изделия или компоненты производятся крупносерийно. Эффективное применение JIT возможно при синхронизации на производстве потоков процессов и потоков материалов.

Базовые элементы JIT были разработаны в 50-х годах 20 века на заводах корпорации Toyota и стали известны как производственная система Toyota. В начале 70-х годов JIT сформировалась как система управления производством и

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

распространилась по многим японским заводам, а в 80-х появилась на американских и европейских производствах [109].

Для сохранения устойчивых позиций на рынке компании необходимо обеспечить своевременное предоставление потребителю качественного товара по приемлемой низкой цене в кратчайшие сроки.

Ключевые элементы JIT [109]:

1) стабильная программа производства. Необходимо создать равномерную загрузку всех производственных операций и операций по сборке. Изменение программы должно происходить только в случае изменения спроса;

2) снижение времени установочных операций. Цель – установка деталей для обработки «в одно касание». Достигается за счет оптимизации планирования, изменения производственных операций или формы обрабатываемых деталей;

3) сокращение размеров партий (в производстве, закупках). Необходимо добиться тесного сотрудничества с поставщиками: потребуются более частые поставки, они должны быть надежными и точными;

4) сокращение времени ожидания (при производстве, поставках). Это может быть выполнено за счет более близкого размещения оборудования друг к другу, применения технологий групповой обработки, повышения координации и согласованности между последовательными процессами, более близкого расположения поставщиков;

5) проведение профилактического обслуживания. Должно проводиться в периоды простоя или нерабочее время;

6) применение «универсальной» рабочей силы. Система JIT подразумевает обучение рабочих управлению различными видами оборудования и техники. Это позволяет рабочим проводить операции по обслуживанию и контролю качества. JIT требует создания на производстве компетентных команд, отвечающих за результаты своей работы;

7) применение программы «Нуль дефектов». Должны быть устранены все действия, приводящие к дефектам или браку, т.к. в системе не предусмотрены

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

резервы для их устранения. Это позволяет добиться персональной ответственности за работу. В системе JIT каждый работник должен иметь право остановить производство, если выявлено нарушение качества работы;

8) применение малых партий при перемещении. Для реализации предусматривается применение сигнальной системы (например, карточек канбан). За счет этого обеспечивается передача деталей между рабочими станциями в небольших количествах. В идеальном варианте должна происходить передача одной детали в единицу времени.

Как любая производственная система, JIT обладает преимуществами и недостатками.

К основным преимуществам системы относят [109]:

1) сокращение объема денежных средств для управления запасами. Меньший объем запасов позволяет сократить количество финансовых ресурсов «замороженных» в запасах;

2) возможность использовать для других нужд площади, ранее отводимые под запасы сырья, запасы в производстве и запасы готовой продукции;

3) сокращение объема нереализованного товара при сокращении спроса. Целью ставится производство количества продукции, которое необходимо потребителю, поэтому, если спрос снизится, то количество нереализованного товара будет минимальным;

4) сокращение объема партий выпускаемой продукции, что позволяет быстрее реагировать на изменение потребностей рынка;

5) снижение количества дефектов, что приводит к сокращению брака и затрат на его исправление. Для реализации требуется приложить усилия по повышению качества продукта/услуги.

Наиболее серьезными недостатками системы JIT являются [109]:

1) снижение возможности исправить возникший и пропущенный на следующую операцию брак. JIT не предусматривает (или минимизирует) запасы (материальные, временные). Для исправления брака требуется останавливать все производство;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2) сильная зависимость производства от качества работы поставщиков. Поставщики обычно находятся вне зоны управления компании, поэтому любые проблемы в цепочке поставок могут вызвать остановку производства;

3) незначительные возможности удовлетворить внезапно повысившийся спрос. Система JIT не предусматривает запасов готовой продукции, для удовлетворения возросшего спроса требуется дополнительное время.

Еще один инструмент БП – 5S (5С). Это способ организации рабочего пространства, основанный на принципах [86]:

1) sort – сортировка;
2) set in order – соблюдение порядка;
3) shine – содержание в чистоте;
4) standartise – стандартизация;
5) sustain – совершенствование.

Рассмотрим каждый принцип подробнее [86]:

1) sort – сортировка – освобождение рабочего пространства от ненужных предметов. В стандартном сценарии все предметы рабочего места разделяются несколько групп, в зависимости от частоты их использования:

- ненужные;
- необходимые редко;
- необходимые часто.

На основании проведенного анализа, принимается решение о хранении объекта на рабочем месте.

2) set in order – соблюдение порядка – рациональное размещение объектов в пределах рабочей зоны. Задача – обеспечить безопасный и удобный доступ к рабочим предметам и объектам. Большое внимание уделяется визуализации: области хранения подписываются, выделяются цветом и т. д.;

3) shine – содержание в чистоте – полная чистота производственных и офисных помещений, содержание оборудования и инструментов в исправном состоянии. Важно обеспечить регулярную проверку рабочих на поддержание порядка и наличие неисправностей;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4) standartise – стандартизация – регламентация достижений предыдущих принципов. Необходимо сформировать пакет документов, например:

- информационные стенды;

- схемы с указаниями местоположений объектов рабочей зоны;

- знаки обозначения опасных зон, зон временных складов и бракованной продукции;

- приказы, распоряжения, чек листы аудиторов;

- предостережения и указания;

- краткие инструкции и памятки.

5) sustain – совершенствование – поддержание и улучшение выполнения установленных процедур первых четырех пунктов. Является самой важной частью методологии организации рабочего места 5S. Обычно сотрудники компании способны сделать единовременное усилие и внедрить сложные процессы, но ошибки первого внедрения и сила сформированных привычек возвращают процессы к исходному состоянию. Пятый принцип призван преобразовать успешные решения 5S в культуру. Для этого необходимо продолжать контролировать исполнение положений принятых регламентов, создавать условия для предложений и их своевременного анализа, быть готовым признавать ошибки и меняться.

При внедрении системы 5S наблюдаются следующие эффекты (таблица 1.1) [71].

Таблица 1.1 – Эффекты от внедрения системы 5S [71]

Этапы	Виды эффектов		
	Производительность	Безопасность	Качество
Подготовка	Актуализация проблем и выявление потерь.		
1. Сортировка	Сокращение объемов лишних запасов, оптимизация занимаемых площадей.	Сокращение травматизма за счет освобождения производственной среды от лишнего.	Повышение сохранности сырья, материалов, готовой продукции.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Окончание таблицы 1.1

2. Соблюдение порядка	Эффективное использование рабочих мест. Сокращение затрат временных ресурсов на поиск необходимого.	Сокращение травматизма за счет освобождения производственной среды от лишнего.	Сокращение брака вследствие применения неподходящих компонентов.
3. Содержание в чистоте	Сокращение простоев из-за неисправности оборудования.	Улучшение санитарно-гигиенических условий труда. Предотвращение ЧС (утечек газа, протечек воды, пожаров и т.д.). Сокращение количества аварий из-за неисправности оборудования.	Сокращение брака и потерь из-за загрязнения оборудования, неисправности контрольно-измерительных приборов
4. Стандартизация	Сокращение потерь за счет визуализации функций контроля и управления.	Визуализация контроля безопасности.	Стандартизация методов контроля.
5. Совершенствование	Рост производительности за счет мотивации персонала к производительному труду в условиях, способствующих этому	Соблюдение правил охраны труда. Безопасное поведение на производстве	Сокращение объема брака по причине невнимательности и недисциплинированности персонала

Несмотря на положительные эффекты от внедрения системы 5S, на практике при внедрении на российских предприятиях встречаются сложности. Это связано с несколькими причинами, такими как [71]:

1) незаинтересованность руководства. Подчиненные во многом ориентируются на руководство компании, поэтому внедрение каких-либо инструментов должно идти «сверху-вниз». Внедрение, как способ поддержания модной тенденции без действительной оценки важности этого не приведет к желаемому результату;

2) отсутствие контроля этапов внедрения системы. Происходит вследствие отсутствия необходимых полномочий у сотрудника для осуществления каких-либо функций;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3) учет сферы деятельности внедрения системы. В разных областях деятельности результаты будут разные, это необходимо учитывать при планировании и реализации;

4) непонимание выгод от внедрения системы. При указании «сверху» о необходимости использования системы 5S без объяснения конкретных эффектов внедрение со стороны сотрудников становится очередным процессом без целевого назначения. Это приводит к демотивации персонала и неуспеху в достижении намеченных целей.

Есть и другие инструменты БП, такие, как gemba (принятие управленческого решения при непосредственном нахождении на месте, где осуществляется рабочий процесс), kaizen (фокусировка на непрерывном совершенствовании процессов разработки, производства и управленческих процессов), PDCA (цикл «планируй-делай-проверяй-действуй». – системный подход в решении проблем в рабочем процессе) и др.

Так, все инструменты БП направлены на достижение следующих целей:

1) снижение затрат на обслуживающие процессы и производство, принятие управленческих решений в связи с максимизацией ценности и минимизацией потерь;

2) повышение уровня удовлетворенности потребителей за счет предоставления необходимой продукции/услуги высокого качества точно в срок.

Таким образом, «бережливое производство» – это способ рациональной организации деятельности компании с целью минимизации затрат, максимизации ценности для конечного потребителя и сокращения потерь в производственном процессе.

Внедрение системы lean production направлено на избежание в процессе производства восьми видов потерь и максимизацию производимой ценности. Несмотря на сравнительно недавнее внедрение lean-технологий на российских производствах (2004 г.), руководители признают, что их применение позволяет существенно оптимизировать рабочий процесс, экономить ресурсы, получая при этом более высокие результаты [84].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Важно отметить, что принципы БП могут быть успешно использованы не только в сфере производства материальных благ, но и в сфере услуг, здравоохранения, государственного управления [49].

Джон Шук в книге «Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности» [20]: «TPS разработана как система организации производства, но ее философия может быть использована в любой сфере. БП применимо и там, где вы собираете одно изделие из 15 000 компонентов и там, где оно включает лишь 15 деталей и там, где вы просто обеспечиваете клиентов услугами. Это так, поскольку основу философии БП составляет образ мышления, который позволяет выйти за устаревшие рамки массового производства. БП – это, прежде всего, система человеческих взаимоотношений, система, ориентированная на клиента и управляемая клиентом. Система, в которой сами работники являются клиентами».

1.2 Понятия «удовлетворенность», «лояльность» и «вовлеченность» сотрудников компанией и методы их оценки

Компания действует благодаря различного рода капиталу: человеческому, финансовому, материальным и нематериальным активам и т.д. Основой функционирования организации является человеческий капитал (далее – ЧК).

Сергей Алексеевич Дятлов, доктор экономических наук Санкт-Петербургского государственного экономического университета, определил ЧК как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства, и тем самым влияют на рост заработков данного человека» [10, с. 6]. Обратимся к истории менеджмента персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В 1920-е годы экономист Алексей Капитонович Гастев впервые в мировой организационно-управленческой литературе обосновал решающую роль человека в производственных процессах, указав, что от него зависит наибольшая доля успеха всего дела. А.К. Гастев обратил внимание: человек – основной движущий рычаг производства, не компенсируемый никакими техническими усовершенствованиями [81].

В 1930-1950-е годы сформировалась школа человеческих отношений. До этого времени представители школы научного управления руководствовались убеждением о том, что регламентация труда и высокая заработная плата неизбежно приводят к повышению производительности труда. Однако, проведенный Хоторнский эксперимент (1924-1932) во главе с американским психологом Элтоном Мейо показал, что зависимость наблюдается между физическими условиями работы и производительностью труда сотрудников [97].

Хоторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы [102]:

1) социальные нормы поведения влияют на производительность труда;

2) социальные стимулы значительно влияют на поведение членов организации: так в ходе эксперимента были зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;

3) групповые факторы поведения главенствуют над личностными;

4) для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на других потребностях, которые деньги могут удовлетворить частично или косвенно [102].

Таким образом, Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Основатели школы человеческих отношений рекомендовали управленцам определять отношения, сложившиеся в малых неформальных группах,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

выявлять их лидера, а затем использовать особенности групп для налаживания межличностных отношений и повышения удовлетворенности рабочих своим трудом [101].

Понятие ЧК и его теории возникло во второй половине XX века как ответ экономической науки на вызовы времени, на формирование инновационной экономики, постиндустриального и информационного обществ, в которых роль специалистов и работников интеллектуального труда сильно выросла, а роль и доля неквалифицированного труда снизилась [12, с. 2].

Американский экономист Саймон Кузнец определил ЧК предприятия как «совокупность навыков, знаний и умений персонала данного предприятия» [12, с. 2].

Инвестициями в ЧК являются образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации [36, с. 5]. Ценность этих составляющих должна быть высока как для сотрудников, так и для менеджмента организации.

Измерение ЧК обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как социальный, психологический, эффект моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени [18].

Широко распространенными также стали представления, что ЧК, воплощенный в людях, является продуктивным в рыночном смысле, т.е. в получении доходов от его применения [36, с. 7].

Таким образом, при условии обеспечения инвестиций в человеческий капитал, руководство компании может рассчитывать на повышение результирующих показателей деятельности компании.

Одна из наиболее современных концепций – концепция развития человеческих ресурсов – подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах компании. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального уровня. На основе выявленных мотивов поведения работников

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу [18].

Постепенно уходят от функциональной ориентации, при которой развитие ЧК больше связывалось с развитием продуктов и услуг, предоставляемых компанией, чем с пониманием включенности ЧК непосредственно в производственные процессы компании [18].

Таким образом, происходит переход от убеждения, что человек – это средство достижения целей компании, которому необходимо дать четкие инструкции и оценить работу материальными благами, к пониманию того, что человек – это главная ценность компании, для него необходимо создать благоприятные условия труда, тогда коммуникация организации и сотрудника станет эффективной и взаимовыгодной.

Высокий уровень удовлетворенности клиента возможны, когда качества продукта/услуги находится на высоком уровне и удовлетворяет все потребности потребителя, а это возможно, когда сотрудник вовлечен и заинтересован в конечном результате труда, что становится реальным при условии признания компанией высшей ценностью сотрудника, который создает ценность для конечного потребителя.

Качественное удовлетворение потребностей потребителей является залогом успешного функционирования компании на рынке. Инструменты БП позволяют оптимизировать производственный процесс и обеспечить максимальную ценность при минимальных (или исключенных) потерях в процессе производства.

Для оценки удовлетворенности клиента компанией можно оценивать объем продаж (выручку), количество визитов клиента и т.п., а для оценки удовлетворенности сотрудника условиями труда в компании нужно знать его уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности по отношению к компании. Благоприятные условия труда – фундамент взаимовыгодной эффективной коммуникации сотрудника и компании: физическое и ментальное здоровье, во-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

просы эргономики, соблюдение режима труда и отдыха и другие аспекты должны быть приняты во внимание.

Начиная с исследования социологов В.А Ядова и А.Г. Здравомыслова, проведенного в начале 60-х годов XX века, в научный обиход вошло понятие «удовлетворенность трудом». Данное явление, по мнению этих авторов, можно определить, как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду» [21, с. 54].

В «Большом психологическом словаре» удовлетворенность трудом понимается как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, а также субъективная оценка возможностей реализации этих запросов» [13, с. 555].

Следует отметить, что степень удовлетворенности во многом зависит от уровня притязаний и ожиданий работника. Понятие удовлетворенности многогранно, изменчиво, его основные компоненты сконцентрированы в системе внутреннего восприятия, зависящей также от действия социальных установок и условий трудовой деятельности [26]. Для измерения удовлетворенности нет количественных показателей, это оценивается только со стороны субъективного восприятия сотрудником своего рабочего места.

Лояльность персонала в отечественной науке рассматривается с позиций как сотрудника, так и компании.

Ряд авторов подразумевают под лояльностью профессиональную пригодность и надежность работников с точки зрения организации. Таким образом, акцент при таком подходе сосредоточен на формальных критериях, важных организации (к числу представителей такого подхода относят А.В. Коврова, И.Г. Чумарина [22]).

Вторая точка зрения (ее придерживается В.И. Доминяк [28, с. 15]) рассматривает лояльность как положительное отношение персонала к организации, гордость от осознания принадлежности к ней. В данном случае акцент делается на психологических аспектах, важных для работника.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Лояльность и удовлетворенность всегда сопутствуют друг другу, но удовлетворенность предполагает акцент сотрудника на отдельных аспектах работы, в то время как лояльность, в первую очередь, связана с привязанностью к целям и ценностям организации. Данной точки зрения придерживаются Р. Маудей, Р. Стирс, Л. Портер [11, с. 226].

Согласно точке зрения ряда ученых, «вовлеченность персонала» – это предрасположенность человека к участию в трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [43, с. 343-344]. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с его желанием быть в курсе нововведений и результативностью деятельности формируют его вовлеченность.

Вовлеченность связана с активной составляющей отношения работника к организации. Она определяет то, что индивид делает, как он себя ведет (акцент на действия, а не чувства и эмоции). Поведение сотрудника – показатель, который может объективно охарактеризовать вовлеченность работника. Важный аспект вовлеченности персонала состоит в том, что она характеризируется количеством физической и психологической энергии, которую работники длительное время дополнительно посвящают организационным процессам, не вызванную рациональными предпосылками [26].

Дж. Блау и К. Бол в своих исследованиях обнаружили, что вовлеченность более стабильна, чем лояльность: труднее формируется и меньше поддается изменению из-за воздействия внешних факторов [42, с. 305].

С учетом вышесказанного термин «вовлеченность» можно трактовать следующим образом: устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации [26].

Вовлеченность сотрудника можно измерить количественно:

- на сколько в среднем сотрудник задерживается на работе;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- как часто сотрудник выходит работать сверхурочно;

А можно измерить качественно:

- сотрудник изучает все внутренние источники информации об организации;

- сотрудник знакомится с каждым информационным сообщением от подразделения внутренних коммуникаций [26].

Связь вовлеченности сотрудников с эффективностью работы компании подтверждена многолетними исследованиями. Их выводы практически однозначны: для работников с высоким уровнем вовлеченности характерны более высокие производительность и качество работы с клиентами, что усиливает их лояльность по отношению к организации и улучшает показатели ее доходности [23].

Согласно данным консалтинговой компании Corporate Executive Board, сотрудники, вовлеченные в работу компании, прилагают на 57 % больше усилий, и вероятность их ухода оценивается на 87 % ниже, чем у сотрудников с низким уровнем вовлеченности [105].

По мнению Р.А. Долженко «вовлеченный» работник [26]:

1) посвящает значительное количество времени и энергии на трудовую деятельность в организации;

2) активно участвует во внутриорганизационной жизни компании: принимает участие в мероприятиях, вступает в неформальные объединения, взаимодействует с представителями других подразделений организации;

3) положительно отзывается об организации в общении с представителями других компаний;

4) рекомендует ее в качестве хорошего работодателя;

5) регулярно придумывает и реализует новые идеи, которые имеют положительный эффект для организации;

6) отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб организации;

7) позитивно воспринимает происходящие в организации изменения;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

8) готов остаться в компании, несмотря на внешние обстоятельства.

Американский предприниматель Джек Уэлч, возглавлявший General Electric, утверждает: «Ведущие компании знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлеченные в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для ее выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание вклада каждого сотрудника, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании – источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить ее не постепенно, а в разы» [50].

Исследования вовлеченности неизбежно связаны с определенными временными затратами, но компании могут не получить реального представления об удовлетворенности персонала своим рабочим местом, оплатой и условиями, если данные собираются редко. Сотрудникам с высоким уровнем занятости может быть неприятно говорить о работе или сложно найти время, чтобы дать ответы вдумчиво и правдиво [51].

Наиболее распространенный способ измерения вовлеченности – проведение опросов. Исследователи американского института общественного мнения Gallup сформулировали 12 вопросов, позволяющих оценить уровень вовлеченности сотрудников в компании. На вопросы Gallup Q12 сотрудникам необходимо дать ответ «да» или «нет» [51]. Перечень вопросов представлен в приложении А.

В анкете можно выделить четыре области вопросов [51]:

1) карьера и развитие – опрос о вовлеченности касается не только роли, которую играет сотрудник, но и о его карьере. Три вопроса помогут понять чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе;

2) миссия и цель организации – для членов команды важно видеть, как время и усилия, которые они вкладывают в ежедневную работу, способствуют миссии компании. Успех миссии компании будет частично зависеть от того, осознают ли члены команды не только саму миссию, но и свою значимость. Аналитическая компания Gartner утверждает, что вопросы миссии и целей яв-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ляются одними из самых важных для любого опроса по вовлеченности сотрудников;

3) вопросы о признании и ценности – каждый член команды ждет признания и похвалы за хорошую работу, но высокий темп работы может повлиять на обратную связь со стороны компании: похвала может быть незаметной или отсутствовать. Блок вопросов помогает оценить, работает ли в компании программа признания ценности отдельного сотрудника;

4) вопросы о межличностных отношениях – сотрудники работают лучше, когда у них есть друзья на работе. Оценка того, как коллеги в общем относятся друг к другу также имеет большое значение для производительности труда и определения того, где эффективность может быть снижена трудными отношениями с коллегами.

Для интерпретации результатов и оценки уровня вовлеченности считают количество ответов «да» и «нет», переводят в проценты [51]:

1) высокий уровень вовлеченности: «да» > 70 %;
2) удовлетворительный уровень вовлеченности: «да» 50 -70%;
3) неудовлетворительный уровень вовлеченности: «да» < 50 % [51].

Высокий уровень вовлеченности говорит об эффективной коммуникации между компанией и сотрудниками. При удовлетворительном уровне компания в целом положительно оценивается своими сотрудниками, но есть то, что требует внимания. В случае неудовлетворительного уровня вовлеченности руководству необходимо проводить исследования внутри компании и выявлять причины низкого результата.

Для более быстрого и эффективного анализа можно автоматизировать процесс проведения опроса с помощью сервисов Google Forms, Gallup, Survio и т.д.

Развитие технологий позволяет сделать процесс проведения опросов более увлекательным. Команда Happy Job предложила рынку формат геймифицированных опросов, получивший положительный отклик сотрудников – 98 % нравится такой формат [107]. При использовании данного формата вовлечь со-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

трудников в прохождение опроса будет проще, есть возможность получить более полное представление о происходящем в компании.

Лояльность – комплексный показатель. Оценить его можно, рассчитав индекс eNPS, который позволяет руководителю получить усредненное представление об уровне «счастья» своих сотрудников [29].

eNPS (employee Net Promoter Score, «чистый индекс лояльности сотрудников») – это индекс для определения соотношения групп сотрудников, условно называемых «промоутерами» и «критиками» – лояльных сотрудников и нелояльных [23]. Индекс позволяет понять, доволен ли персонал, готов ли продолжать сотрудничество и развиваться вместе с работодателем [29].

Данный способ измерения лояльности клиентов нашел начале 1990-х годов Фред Райхельд, исследователь консалтинговой компании Bain & Company. Позже компания Apple (а после – и весь мир) начала использовать NPS в своих розничных магазинах, чтобы найти сотрудников. Производились опросы работников розничной торговли, насколько вероятно, что они порекомендуют магазин в качестве места для работы. Так, метод NPS стал использоваться для оценки лояльности сотрудников и приобрел приставку «е» – «employee» [64].

Отечественные крупные бренды «МегаФон», «Росгосстрах», «АльфаБанк», «Билайн» все чаще проявляют интерес к этому индексу, иногда даже называя его основным показателем успешности и эффективности. По результатам исследования Аналитического центра НАФИ, проведенного в 2018 году, лишь 17 % сотрудников российских компаний готовы рекомендовать своего работодателя друзьям, а 53 % – не удовлетворены местом работы [29].

Вопросы анкеты представлены в приложении Б. Результаты ответа на первый (самый главный) вопрос дают возможность разделить отвечающих на три условные группы [35]:

1) 9-10 баллов: промоутеры (энтузиасты) – положительно оценивают работу в компании и дальнейшие перспективы сотрудничества с ней, рекомендуют ее как хорошего работодателя;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2) 7-8 баллов: нейтралы (пассивные) – не желают прямо сейчас менять место работы и в целом удовлетворены ей, но не готовы советовать друзьям и родным в качестве работодателя;

3) 0-6 баллов: детракторы (критики) – придерживаются негативного взгляда на компанию или ищут другие вакансии.

Чтобы узнать индекс лояльности коллектива компании нужно вычислить разницу между процентным соотношением энтузиастов и критиков.

Формула расчета индекса eNPS (1):

Энтузиасты – критики, (1)

где энтузиасты – сотрудники, поставившие 9-10 баллов на первый вопрос анкеты;

критики – сотрудники, поставившие 0-6 баллов на первый вопрос анкеты.

Чем выше индекс, тем лучше для компании. Его значения теоретически изменяются от -100 % до +100 %.

Если индекс < 0 % или от 0-10 %, невозможно системное развитие и успех компании. Чем ниже значение, тем выше риски потери ценных кадров, качества продукции или услуг [59].

Чем больше работников положительно реагируют на вопросы, тем крепче «фундамент» компании, больше шансов на динамичное развитие и укрепление позиций компании на рынке.

При вычислении eNPS не учитываются «держащие нейтралитет», но изучаются их ответы на второй и третий вопросы, чтобы спрогнозировать их потенциальный переход в другую компанию или же большую склонность остаться в данной компании [55].

Процент принявших участие в опросе (он обязательно должен быть добровольным) в масштабе общего количества работников также проясняет ситуацию с вовлеченностью коллектива [55].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Обобщенно уровень удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников можно назвать уровнем «счастья» сотрудников. Изучение степени «счастья» работников важно для работодателя.

Согласно данным американского института общественного мнения Gallup, оптимистично настроенные сотрудники опережают пессимистов по объему продаж на 37 %, прибыльность компаний, где отмечена высокая вовлеченность сотрудников, на 27 % выше, чем у компаний, не уделяющих должного внимания работникам [56].

Компания Zappos – американский интернет-магазин обуви и одежды активно занимается вопросом степени «счастья» сотрудников является. Одним из способов поддержания счастливого состояния подчиненных в компании является предоставление возможности развития и профессионального роста. В большинстве случаев Zappos первоочередно предоставляет возможность занять открывающиеся вакансии сотрудникам. Человеку предлагается пройти практику в отделе, что поможет определиться, подходит ли ему работа. Руководство дает оценку работе этого сотрудника в новой должности. Компания предоставляет возможность прохождения бесплатных курсов по обучению персонала, которые проводят другие работники, например, основы финансовой деятельности, кодирование для новичков [34].

В Google, Netflix, Amazon, Adobe, Zappos целые подразделения занимается вопросами «счастья» сотрудников [54].

Российские компании также стали уделять внимание показателю «счастья» сотрудников. В сети пиццерий «Додо-Пицца» ввели показатель «индекс счастья». Ежемесячно в личном кабинете сотрудники заполняют небольшую анкету. Их спрашивают, насколько они довольны своей зарплатой и комфортно ли им работать в команде. На основе ответов в каждой пиццерии высчитывается индекс, характеризующий общую картину атмосферы в команде. Между всеми франчайзи сети ведется соревнование по достижению самого высокого показателя «счастья» [106].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Компания «Фабрика окон» ежегодно измеряет вовлеченность сотрудников. Руководство отслеживает динамику показателя по каждому отделу и сравнивает их между собой, чтобы компания оставалась сбалансированной. Повысить индекс вовлеченности руководитель отдела может собственным примером, разговорами, поощрением сотрудников. В целом по компании вовлеченность составляет более 80 % [106].

Не менее важный фактор, влияющий на удовлетворенность сотрудников условиями труда – близость рабочего места к проживанию персонала. Специалисты сервиса по поиску персонала Worki отметили, что если компании ориентируются на поиск работников, проживающих рядом, это снижает текучесть персонала примерно на 10-15 %. Оптимально, если путь от работы до дома занимает не более 30 мин. Найм персонала при помощи сервисов по поиску работы, использующих геотаргетинг, положительно сказывается на работе персонала и повышает общий «уровень счастья» в коллективе [106].

Таким образом, понятие «счастье» становится релевантным в производственной среде [100]:

1) счастье – внешнее проявление: улыбка сотрудника клиенту позволит клиенту получить удовольствие от взаимодействия с компанией. Люди и внутри, и вне компании – партнеры, поставщики, клиенты, соискатели – должны испытывать позитивные эмоции от взаимодействия с «лицами» компании и между собой;

2) счастье – вовлеченность: счастливые сотрудники являются конкурентным преимуществом компании. Чем больше вовлеченных сотрудников в команде, тем выше шансы выполнения ими обязанностей эффективно, качественно, в срок;

3) счастье – мотивация работать в конкретной компании. «Вовлеченный и мотивированный человек в свой день рождения уйдет с работы в 22 ч и не подумает, что что-то не так», – Ильдар Богданов, управляющий партнер компании по обучению и развитию персонала BIRC;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4) счастье – эффективность: «Когда сотруднику важен результат, можно говорить о том, что счастье равно эффективности. Положительные эмоции от достижения цели, решения трудной задачи передаются и коллегам, и топ-менеджменту», – Наталья Семичастнова, директор по развитию бизнеса компании по разработке программного обеспечения «АстроСофт»;

5) счастье – «работа – дом родной»: «Счастье – это чувствовать себя как дома, не забывая, что Вы в своем офисе и коллективе», – Кирилл Попов, директор Департамента подбора и развития персонала Банка Хоум Кредит. «Когда вы приходите в гости, вы осознаете, что нужно следовать правилам, принятым в этом доме. При этом мероприятие организовано для большого круга людей, они присутствуют там, проводят время с удовольствием. Это схожая аллегория с тем, что происходит в компании, которая серьезно занимается вопросом вовлеченности», – Кирилл Попов;

6) счастье – поощрение. В строительной компании RBI создана система награждений, где публично прописано, за что и по каким правилам сотрудников поощряют. «Номинаций должно быть как можно больше, чтобы в день награждения большая часть сотрудников оказалась на сцене – «Самый большой стаж в компании», «Лучший сотрудник подразделения» и пр. Ощущение счастья приносят доброта и дружественность конкуренции при соревновании между сотрудниками, а не сам приз;

7) счастье – что-то большее... Взаимоотношения собственника и сотрудников компании – это «дорога с двусторонним движением». Если хочется, чтобы человек отдавался работе, был привержен, вовлечен, компания должна идти навстречу. Это касается, например, аспектов социальной политики – предоставления льгот и компенсаций (оплата полисов ДМС, бесплатное питание и т.д.). Это снимает с людей денежные и временные траты, беспокойство о бытовых вещах, улучшает отношение сотрудников к компании.

На рисунке 1.1 представлены составляющие счастья сотрудника [61]. Каждая следующая ступень обозначает все большую причастность сотрудника к компании, желание долгосрочного сотрудничества, признание целей и ценно-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стей и соотнесение их с собственными, а не только стремление к удовлетворению материальных потребностей посредством работы в компании.

Также исследования показывают, что счастье сотрудника – это больше, чем просто решенный материальный вопрос. Информационно-аналитический портал BCS Express 10 ноября 2020 года опубликовал в своем Telegram-канале результаты опроса среди почти 3 тысяч сотрудников различных организаций, который показал, что 1/5 респондентов считают, что «не в деньгах счастье» (рисунок 1.1) [108].

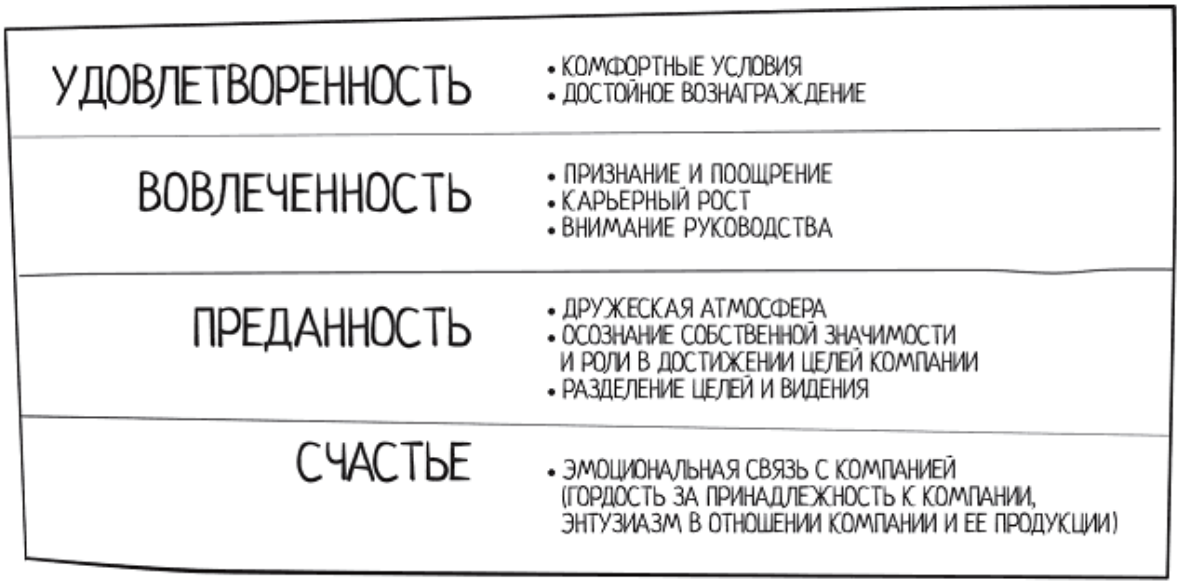

Рисунок 1.1 – Составляющие счастья сотрудника [61]



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Рисунок 1.2 – Результаты опроса BCS Express в Telegram [108]

1.3 Использование проектного управления при внедрении бережливых технологий

Д. П. Вумек и Д. Т. Джонс определяют БП как прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений [101]. Распределение усилий при внедрении БП: 80 % – это организационные меры и 20 % – инвестиции в технологию [24].

БП помогает определять ценность, в наилучшей последовательности выстраивать действия, создающие ценность, выполнять работу без лишних перерывов [40].

Д. П. Хоббс в качестве основной задачи БП выделяет проектирование и внедрение производственной линии, позволяющей изготавливать разные виды продуктов за установленное время [19].

М. Вэйдер считает, что важной частью концепции БП является постоянное совершенствование и участие в данном процессе всего коллектива предприятия [9].

Обобщая, можно сказать, что внедрение БП является привлекательной перспективой для компаний, т.к. позволяет получить высокие результаты, при этом не осуществляя больших капиталовложений.

Для успешного внедрения БП необходим поэтапный подход с обозначенной целью, ограниченными временными сроками, контролем и оценкой полученных результатов, что отличает проектный подход от операционной деятельности. Проект – это ограниченное во времени намерение создать уникальный продукт или услугу, представляющее собой последовательный и взаимосвязан-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ный набор мероприятий и процессов, направленных на достижение основной цели, в виде масштабной задачи [25].

Важное значение имеет формирование проектных команд, определение содержания работ по проекту и их последовательность, определение рисков и стратегий реагирования, установление параметров качества выполненных работ [24].

В ходе проведенного в июле 2020 г. анкетного опроса руководителей и специалистов предприятия Кемеровского Домостроительного комбината (далее – ДСК), внедрившего концепцию БП с помощью проектного подхода, было выявлено, что более 90 % опрошенных считают, что проектный подход полезен организации. 20 % высказались за полномасштабное внедрение проектного подхода на постоянной основе.

Любой новый процесс или изменение в сложившемся рабочем укладе воспринимается персоналом как опасность: угроза потери места работы, несоответствия новым требованиям и обязанностям. Большой вклад в успешное становление БП на предприятии Кемеровского ДСК внесли специалисты ФЦК (создан 18 декабря 2017 г. по решению президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, ФЦК является оператором национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» в части адресной поддержки предприятий). Профессиональное консультирование специалистами руководителей компаний имеет положительное влияние, т.к. позволяет найти грамотный индивидуальный подход для внедрения БП на конкретном предприятии.

Можно выделить ряд необходимых для реализации направлений, сокращающих вероятность возникновения неблагоприятных событий при внедрении концепции БП в рамках проектного управления:

- создание проектного офиса;

- определение порядка стадий процесса управления проектом внедрения БП: инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие проектов внедрения инструментов БП;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- обучение персонала;

- внедрение полученных знаний в производственные процессы [24].

Для успешной реализации проекта внедрения концепции БП руководство компании должно соблюдать несколько правил:

- реалистичная оценка возможностей компании и соответствующая постановка измеримой цели. Любой проект начинается с поиска проблемы и постановки цели. Проблема должна быть актуальной, а цель – измеримой. При этом важно учитывать особенности и целевое назначение инструментов БП, соотносить постановку целей с ними;

- грамотное определение лидера, продвигающего БП, и подбор команды, которая знает специфику БП. Спонсору важно быть в постоянном взаимодействии с руководителем проекта, при необходимости восполняя недостаток ресурсов, при этом соблюдать иерархию, не давая заданий команде «напрямую»;

- четкое обозначение границ проекта. При успешной реализации проекта возникает желание одновременно реализовать связанный с данным проект либо кардинально иной. Это приводит к перераспределению ресурсов, потере должного контроля, снижению мотивации вследствие повышения нагрузки на проектную команду.

Принципы управления и взаимодействия спонсоров и топ-менеджмента компании для успешной реализации проектов по внедрению инструментов БП:

- взаимоуважение (поддержание уважительной, доброжелательной атмосферы, соответствующей философии БП, критика решений, а не личностей);

- осознанная взаимозависимость между участниками проекта: командой, руководителем, спонсором и т.д.;

- право на слово каждого в проекте;

- синергия;

- последовательность в принятии решений и их понятность для всех участников проекта [83].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Соблюдение описанных рекомендаций дает положительный эффект при достижении поставленных целей и служит фундаментом для формирования производственной культуры, основанной на философии и принципах БП.

Некоторые российские компании, понимая выгоду и пользу от применения БП и проектного управления, полноценно реализуют две данных концепции сразу.

Одновременное применение проектного подхода и бережливых технологий наблюдается в ГК «Росатом», ПАО «КАМАЗ», АО «АВТОВАЗ». Тенденция внедрения концепций такова: первой внедряется БП, второй – проектное управление. Вероятно, тенденция связана с историческим формированием концепций. Концепция бережливого производства была сформирована в 50-е гг. прошлого века [14,16], а проектное управление, как концепция, было сформировано в конце 50-х годов [17]. Кроме того, несмотря на широкое применение обеих концепций на европейских, американских и японских предприятиях, на российских предприятиях концепция БП получила широкое распространение лишь после 2004 г., а проектное управление еще позже – в 2008-2015 гг.

Методической документацией рекомендуется внедрять проектный менеджмент с разработки корпоративной системы управления проектами [15, 17].

Корпоративная система управления проектами (КСУП) – комплекс организационных, методических, технических, программных и информационных средств, направленных на поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами, программами и портфелями проектов в компании [15]. Цель внедрения систем управления проектами – обеспечение экономически эффективной реализации проектов для достижения поставленных целей и получение необходимых результатов в рамках действующих ограничений по срокам, бюджетам и качеству [32].

Задачи КСУП [32]:

- формирование единых и понятных процессов управления проектами на предприятии;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- упорядочивание информационных потоков, поступающих из разных структурных подразделений предприятия;

- оперативный запуск проектов;

- формирование корпоративной культуры проектного менеджмента;

- контроль различных проектов по контрольным точкам.

В таблице 1.2 представлены структура и компоненты КСУП [38].

Таблица 1.2 – Структура и компоненты КСУП [38]

Нормативно-регламентное и методологическое обеспечение	Определение объекта управления (проекта) Определение процессов управления проектом Определение принципов формирования программ и портфеля проектов
Информационная система	Модели проектов Единое информационное пространство Ранжирование уровней доступа
Организационная структура проекта и персонал	Применяемая организационная структура реализации проекта Офис управления проектами Обученный и мотивированный персонал

Рассмотрим, каким образом может быть сформирована КСУП с учетом концепции БП.

При реализации проекта внедрения КСУП на предприятии с учетом развитой культурой БП нужно учитывать несколько аспектов [32]:

1) при формировании нормативно-регламентного и методологического обеспечения:

- оговорена применимость концепции БП в реализуемых проектах;

- сформирован понятийный аппарат;

- обозначены стадии реализации проекта, на которых возможно применение инструментов БП;

- обозначены предметные области управления проектом, в которых возможно применение инструментов БП;

- обозначены инструменты БП, применяемые в зависимости от стадии реализации проекта и его предметной области;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2) при формировании информационной системы управления проектом:

- реализована возможность применения инструментов БП (визуализация, картирование потока создания ценности, вытягивающее производство);

- реализована возможность оценки применения инструментов БП;

- учтена практика применения инструментов БП;

3) при формировании организационной структуры проекта:

- обозначены организационные структуры проектов, сформированные с применением инструментов БП;

- определены организационные структуры проектов, позволяющие применять требуемые инструменты БП;

- включены в команду проекта руководители и специалисты, знакомые с концепцией БП и проектного управления;

- офис управления проектами укомплектован специалистами в проектном управлении, дополнительно обученными БП, а не наоборот. Офис управления проектами должен быть сформирован так, чтобы он являлся надежным связующим звеном между 2 методологиями.

Так, концепция БП отлично сочетается с проектным управлением, и внедрение БП с помощью организации проектной деятельности дает гораздо более высокие результаты. Также возможно полноценное сосуществование БП и проектного управления в организации одновременно, проектному офису лишь стоит учесть некоторые особенности обеих концепций.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2. Анализ и оценка внедрения бережливого производства в российских компаниях

2.1 Практики внедрения бережливого производства в организациях

В России БП активно начали внедрять с 2004 года, но были и компании, начавшие делать это несколько раньше [60].

Среди российских предприятий, первыми стали в крупные промышленные компании – «КамАЗ», «Группа ГАЗ», ВСМПО-АВИСМА, «Русал», «ЕвразХолдинг», «Еврохим» и др. [31].

Машиностроительная компания «ГАЗ» в конце 2002 г. подписала приказ о внедрении новой системы производства. Причиной внедрения новшеств было нахождение на грани банкротства. Для проведения радикальных реформ были приглашены сторонние консультанты (из американской компании «Йомо»).

Основными целями изменений были выделены [31]:

1) сокращение материальных расходов;
2) сокращение себестоимости готовых машин;
3) рост производительности труда;
4) повышение качества продукции;
5) повышение зарплат сотрудников.

Вначале был определен экспериментальный участок по сбору кабин – так руководство убедилось, что можно достичь значительных успехов без весомых капиталовложений. Эксперимент был признан успешным, а БП стали внедрять и в остальные секторы предприятия. Первыми видимыми результатами работы компании «ГАЗ» были [31]:

- рост выпуска продукции на 30 %;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- увеличение производительности труда на 60 %;

- снижение количества брака на 50 %;

- сокращение времени прохождения по сборочной линии на 65 %.

В 2009 г. «ГАЗ» достигли следующих финансовых результатов:

- за счет внедрения методики снижения запасов и оптимизации производства сэкономили 4,5 млрд руб.;

- транспортные расходы и аренда сократились на 1 млн 224 тыс. руб.;

- экономия по энергоносителям составила почти 11 млн руб.

Результаты оказались достойными. Основной сложностью внедрения БП было сопротивление работников, т.к. люди опасались массовых сокращений. Для преодоления сопротивления в компании проводились разъяснительные работы, где сообщались все подробности планов о переходе к новой производственной системе, которая не подразумевала увольнений. Для изменения мышления работников потребовался длительный промежуток времени.

Компания по производству алюминия «Русал» начала внедрение системы БП в 2006 г. Первые попытки потерпели неудачу, т.к. программы изменений быстро теряли актуальность. Решение проблемы нашлось в устранении разделения управления на цеха и в составлении общего потока создания ценности.

Следующим шагом стало развитие вовлеченности персонала во внедрение изменений, т.к. процесс обнаружения проблем и их разрешение в условиях общей заинтересованности осуществлять гораздо эффективнее. Высокая вовлеченность привела к улучшению рабочих условий и росту производительности труда, но отрицательные последствия также проявились. Произошло сокращение 130 человек, компания вступила в конфликт с профсоюзом завода. Тем не менее, этот шаг вместе с остальными привел к следующим результатам [31]:

- цеховые запасы уменьшились на 70 %;

- количество времени на переналадку оборудования сократилось на 46 %;

- производительность труда повысилась на 35 %;

- продажи выросли на 35 %;

- используемое пространство уменьшилось на 40 %.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Машиностроительная компания «КамАЗ» также начал внедрять БП в 2006 г. Глобальной целью было «достижение мирового уровня», также были поставлены ряд конкретных целей. Использовался опыт внедрения БП в «Тойоте» и «ГАЗе». Отличительной чертой внедрения БП на «КамАЗе» то, что помимо самого предприятия, в систему изменений были включены дистрибьюторы, сервисные центры и др. Был выпущен приказ об участии каждой производственной единицы в совершенствовании компании путем разработки личных проектов [31].

Главной сложностью внедрения стало сопротивление сотрудников переходу к новым производственным принципам. Производительность труда подчиненных сильно варьировалась. Решение проблемы нашли в обучении персонала малыми группами «на месте», т.е. за пультом станка. Начали с тех, у кого показатели были хуже.

Результаты использования БП на «КамАЗе» за 2 года [35]:

- увеличение производительности более, чем в 2 раза: на линиях главного сборочного конвейера в дек 2007 г. сходило в среднем 10 авто/ч, а в дек 2009 г. 23 авто/ч.

Результаты использования БП на «КамАЗе» за 5 лет [31]:

- снижение уровня брака на 50 %;
- увеличение скорости выпуска продукции на 30 %;
- сокращение используемых площадей на 360 тыс. $м^2$;
- достижение экономического эффекта в 19 млрд руб.

БП – это универсальные принципы организации рабочего процесса, инструменты могут быть использованы не только на производственных предприятиях, но и в сфере услуг. Так, первой российской компанией, представляющей сферу услуг, внедрившей БП, стал банк Сбербанк.

С самого начала проекта внедрения методик БП во всех территориальных банках создавались lean-лаборатории. Результаты внедрения системы [31]:

- применение электронных очередей;
- зонирование пространства по сегментам клиентов;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- организация комфортных мест ожидания и детских уголков;

- сокращение времени проведения операций;

- универсализация операционных окон;

- обслуживание клиентов с ограниченными возможностями;

- зоны самообслуживания и модульные кабины, работающие в режиме 24/7.

Понимания, что основные фигуры в производственном процессе –клиент и работник, Сбербанк подчеркивает, что БП – это не просто набор инструментов решения проблем, это новая философия банка, новое мышление, новые действия и сотрудничество. Продуманы виды поощрения за участие в конкурсах по данному проекту. Номинации соответствуют классическим шагам инструмента 5S: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование [31].

В Сбербанке внедрена и отработана корпоративная система подачи инноваций. Проект «Биржа идей», который изначально стартовал на внутреннем портале Сбербанка, был запущен с 2011 г. и на внешнем портале для клиентов. Идея проекта – возможность любого сотрудника банка поместить свою инновацию на «бирже идей». После рассмотрения инновации экспертами на предмет эффективности и экономической обоснованности данная инициатива по улучшению стандартов работы внедряется, а человек получает деньги.

По итогам первых пяти лет реализации производственной системы Сбербанка [31]:

- экономический эффект составил 350 млн руб.;

- повысилась производительность труда на 50 % за счет трансформации работы розничной сети;

- улучшилось качество работы, сократились очереди;

- повысилось качество обслуживания клиентов за счет введения должности клиентского менеджера;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- производительность труда повысилась на 40 % за счет разработки стандартов, внедрения механизмов управления нагрузкой сотрудников, системы мотивации;

- производительность труда повысилась на 20 % (оптимизирована и стандартизирована работа бухгалтерии, подразделений ИТ);

- разработана программа обучения системе (за 5 лет с 2012 г. было обучено принципам системы более 150 000 сотрудников);

- функционируют около 100 lean-лабораторий;

- краудсорсинг (привлечение на добровольных началах генераторов идей для решения определенного вопроса с применением ИТ [62]).

Инновации стали стандартом работы сотрудников банка. Став первой отечественной компанией внедрения БП в сфере услуг, Сбербанк продолжает создавать свою производственную систему и ставит перед собой новые цели и задачи.

Есть и другие примеры внедрения технологий БП в России.

1) Заволжский моторный завод [31]:

- выросла рентабельность предприятия с 1,9 % до 11,7 %;

- в 7 раз уменьшилось число двигателей, забракованных на автозаводах-потребителях;

- почти в 5 раз снизилась доля потерь от внутреннего брака в общем объеме произведенной продукции;

- в 3 раза увеличилось число подаваемых рационализаторских предложений;

- значительно вырос средний уровень заработной платы.

2) Компания «Май» – российская торговая компания, осуществляющая реализацию чая и растворимого кофе [31]:

- выросла производительность труда;

- снизились производственные и логистические издержки.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Например, кризис 2008 г. компания смогла перенести, в том числе, благодаря тому, что производственные процессы адаптивны: фирма может быстро и гибко реагировать на потребности клиентов, подстраиваясь под рынок.

3) Челябинский кузнечно-прессовый завод [31]:

- дефективность продукции по итогам 2010 г. в 10 с лишним раз снизилась по сравнению с показателями 2004 г.;

- отгрузки выросли почти на 70 %;

- производительность труда выросла более чем на 40 %.

4) Елабужский автомобильный завод [31]:

- сокращение времени при изготовлении деталей, не приносящего ценности;

- улучшение качества продукции;

- снижение транспортных расходов;

- высвобождение оборудования;

- сокращение перемещений работников и т.д.

Все в совокупности привело к пятикратному увеличению объемов производства и производительности труда.

Приведенные примеры из отечественной практики показывают, что системы БП обладают рядом достоинств [31]:

1) сокращение затрат вследствие оптимизации производственного процесса;

2) оптимизация расхода ресурсов вследствие оптимизации производственного процесса;

3) быстрое создание продукции и быстрый обмен ее на деньги вследствие работы по принципу «вытягивания»;

4) высокое стабильное качество продукта/услуги.

В таблице 2.1 приведены средние показатели эффективности внедрения lean-технологий в различных сферах деятельности (названия компаний не разглашаются) [84].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 2.1 – Средние показатели эффективности внедрения lean-технологий в различных сферах деятельности [84]

Типичные показатели эффективности внедренных lean-технологий	Конкретные примеры результатов в российской практике	Отрасль
Сокращение затрат на 30 %	Ежегодная экономия 11,5 млн рублей – достигнута за 2 недели	Нефтедобыча
	Экономия 52 млн рублей за 6 месяцев	Приборостроение
	Экономия 65 млн рублей за 1 неделю	Сборка автомобильных узлов
Высвобождение производственной площади на 30 %	Высвобождение 25 % производственных площадей	Приборостроение
Сокращение незавершенного производства на 50 %	Исключение простоев скважин – дополнительный доход 130 млн рублей в год	Нефтедобыча
Сокращение производственного цикла на 60 %	Сокращение срока выполнения заказа с 16 месяцев до 16 недель	Авиационная промышленность
	Сокращение производственного цикла с 9 до 1 дня	Приборостроение
Увеличение эффективности оборудования на 45 %	Увеличение производительности пресса 2 кт на 35 %	Цветная металлургия
Высвобождение труда на 25 %	Сокращение трудозатрат – свыше 1,3 млн рублей в год	Нефтедобыча
Снижение времени переналадки на 70 %	Сокращение времени переналадки трех 500-тонных прессов с 4,5 до 1,5 часа (на 67 %)	Черная металлургия

Так, БП позволяет добиться существенной оптимизации производственного процесса: сократить простои оборудования, сделать использование площадей более рациональным, сократить трудозатраты и т.п. при этом достигнув лучшего качества продукции. Технологии БП не требуют больших финансовых затрат, что делает их внедрение доступным.

Главным препятствием при переходе на новые технологии становится именно сопротивление коллектива: сотрудники связывают новый рабочий уклад с сокращением рабочих мест, переменами в рабочих обязанностях, опасаются, что не обладают нужными компетенциями. Поэтому при переходе на БП важно поддерживать контакт с сотрудниками. Главной ценностью компа-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

нии должны быть клиент, создающий спрос, и сотрудник, создающий ценность для клиента.

2.2. Причинно-следственный анализ проблем внедрения бережливого производства

Внедрение любой новой системы неизбежно сопряжено с определенными трудностями: при перестройке привычного уклада работы возникают трудности, сложно продолжать следовать новым принципам работы и дальше, после их внедрения.

Прежде всего, БП у сотрудников не должно ассоциироваться с сокращением численности персонала или снижением себестоимости продукции. Подобный взгляд может привести к утрате понимания предназначения философии БП. Основной целью системы БП является модернизация производственной системы для создания максимальной потребительской ценности путем устранения потерь. Компании, улучшающие свои процессы, должны быть готовы перенаправить свои производственные ресурсы исключительно на деятельность по созданию ценности [49].

Преимущества внедрения системы БП (п. 1.1, 2.1) сопровождаются негативными аспектами, главным из которых является непринятие сотрудниками новой системы. Это мешает в полной мере получить желаемый результат.

Для эффективного внедрения системы БП важно вовлечение всех членов коллектива – и рядовых сотрудников, и административного персонала. На данном этапе зачастую возникают проблемы: мешает непонимание целей внедрения БП или смысла самой концепции, что негативно отражается на попытках внедрения системы.

Существует вероятность немедленно взяться за реализацию какого-либо инструмента БП без понимания системы, в которой будет осуществляться его функционирование. Этого трудно избежать по причине доступности внедрения большого количества инструментов (например, 5S), гарантирующих быстрое

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

получение результата. Но без предварительного понимания и принятия философии БП всеми вовлеченными работниками реализация отдельных инструментов не приведет к положительным результатам [49].

Также систему БП невозможно внедрить раз и навсегда. Система требует непрерывного следования новым принципам, иначе все вернется к исходному состоянию.

Еще одним препятствием к внедрению новых принципов БП в организации становится бессистемный подход, т.е. пропуск каких-либо обязательных этапов внедрения. Отсутствие системы не принесет желаемых результатов, концепция не приживется, цели останутся недостижимыми.

Принято выделять 5 основных этапов внедрения БП на предприятиях (рисунок 2.1) [49]:

1) определение ценности для потребителя;

2) построение карты создания ценности;

3) организация непрерывного потока создания ценности;

4) организация «вытягивания» продукта потребителем;

5) непрерывное улучшение процессов.

Это общая схема по внедрению, но этапы могут немного корректироваться в каждом конкретном случае. Можно начинать с наблюдения за деятельностью работников в цехах для понимания, насколько их деятельность эффективна. Подобные наблюдения могут стать ключом к успешной реализации любого из пяти указанных этапов. Важным моментом является соблюдение логики: изучение ценности, визуализация, а после – действия по реализации запланированного.

Как уже было сказано, главной сложностью при внедрении БП является сопротивление новой системе сотрудников. Возможные причины сопротивления персонала нововведениям представлены в таблице 2.2.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 2.1 – Этапы внедрения бережливого производства [49]

Таблица 2.2 – Возможные причины сопротивления персонала внедрению технологий бережливого производства [49]

Причины	Результат
Непонимание сути и целей осуществляемых изменений	Низкая степень доверия к инициаторам идеи внедрения системы
Негативная оценка внедряемых изменений	Убеждение в том, что изменения не принесут положительного результата, скорее, сделают только хуже
Ущерб собственным интересам	Ожидание потерь, которые отразятся на конкретном сотруднике: сокращение заработной платы/должности, вынужденный переход в другой отдел, необходимость выполнения дополнительного объема работы к уже имеющимся обязанностям
Низкая терпимость к нововведениям	Опасения нехватки компетенций, знаний, навыков для работы в новых условиях организации производства

Основным способом предупреждения сопротивления сотрудников должно стать верное назначение «агента перемен» (п. 1.1). Его заинтересованность, уверенность в себе и способность решать возникающие проблемы позволят и сотрудникам стать вовлеченными в процесс модернизации и поверить в необходимость, важность данного процесса.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В начале следует ограничивать область практического приложения БП. Перемены должны поддерживаться сильным лидером, обладающим достаточными знаниями и хорошо представляющим себе проблемную область. Чем шире область приложения усилий по внедрению, тем труднее найти такого лидера [49].

Глобально можно выделить 4 области проблем внедрения БП на предприятии [78]:

1) содержательная – недостаточный уровень владения инструментами и технологиями БП, отсутствие идей у персонала о том, как улучшить процессы. Проблемы решаются за счет проведения практического обучения по методологиям повышения операционной эффективности (БП, 6 сигм, Теория ограничений систем и др.). В генерации идей важно найти подходящую кандидатуру «агента перемен»;

2) организационная – проблемы возникают при слабой или неправильной организации работы по повышению эффективности.

В отличие от повседневных повторяющихся действий, деятельность по развитию компании ведется в проектном режиме. Организация проектной работы значительно отличается от функциональной и поэтому может нести в себе риски для успешного внедрения;

3) внутриполитическая – 80-95 % сотрудников против любых изменений: привычка к неспешной работе, посещение рабочего места в ожидании скорой пенсии, страх, что изменения лишат нынешних привилегий или власти, страх признания в неэффективности существующей системы управления.

Внедрение БП требует глубокой трансформации корпоративной культуры компании и серьезного изменения в моделях мышления и поведения людей. Изменения в данной области производить сложнее всего, особенно, если они навязываются извне, т.е. сотрудникам от руководства;

4) ценностная – успешному внедрению требуется соответствие моральных ценностей, принятых в компании, ценностям, заложенным в концепции и философии БП. Прежде всего, это непрерывное совершенствование (про-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

цессов и персонала), создание ценности для внешних и внутренних клиентов, уважение себя и других (коллег, клиентов, партнеров).

Проблемы в области ценностных ориентиров несут в себе самые большие риски [78].

Исходя из вышесказанного, отметим, что крайне важно перед стартом или на начальной стадии внедрения БП выявить и проанализировать возможные риски и принять меры для их снижения. В противном случае освоение концепции БП окажется нерезультативным.

Действенным способ снизить риски является создание управляющего комитета программы по внедрению системы БП из числа высших руководителей компании, являющихся сторонниками философии БП, а также верное назначение «агента перемен» [78].

2.3. Обоснование целесообразности разработки маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам

Работодатель и сотрудник в трудовых взаимоотношениях, преследуют разные цели: работодатель стремится к максимизации прибыли и расширению бизнеса с одновременной оптимизацией своих затрат, в то время как сотрудник стремится к большему благосостоянию и сокращению собственных трудозатрат.

Конфликт интересов может породить неэффективную коммуникацию между сторонами и, как следствие, неуспех в достижении целей обеими сторонами: сотрудник может быть уволен (даже на этапе испытательного срока), может быть незаинтересованным в результатах деятельности ввиду отсутствия перспективы карьерного роста, не обладать удовлетворенностью, лояльностью и вовлеченностью по отношению к компании, что негативно отразится на его

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мотивации и производительности труда. Это станет источником сложностей во взаимоотношениях сотрудника с коллективом.

Компания в таком случае также понесет потери: уровень текучести кадров будет повышен, результирующие показатели снизятся, как и качество услуги/продукта. Конкурентоспособность будет ослаблена, это повлечет отток постоянных клиентов и снижение объема потенциальных клиентов.

Клиенты почувствуют неэффективную коммуникацию работодателя и сотрудника через снижение качества производимого продукта/оказываемой услуги: низкий уровень сервиса и большое количество жалоб, нежелание дальнейшего сотрудничества и, как следствие, снижение уровня лояльности или уход клиентов к конкурентам.

В данном случае имеет место восьмой вид потерь в концепции БП – неиспользованный человеческий потенциал: сотрудники не способны в полной мере проявить свои компетенции либо не обладают нужными знаниями и навыками для качественного исполнения обязанностей.

Дерево проблем проекта представлено на рисунке 2.2.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

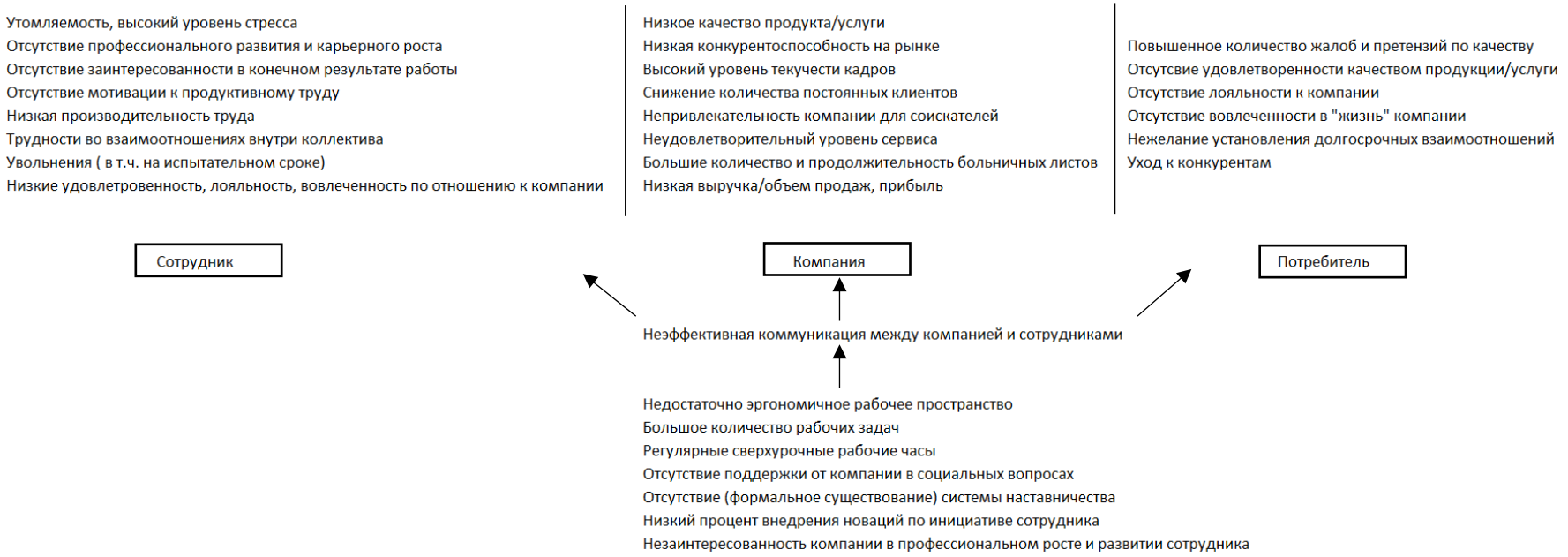

Рисунок 2.2 – Дерево проблем проекта[1]

[1] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Основными звеньями в системе БП в функционировании организации следует выделить клиента и сотрудника (философия Сбербанка – п. 2.1). Клиент создает спрос, выступает заказчиком, а производством данного заказа непосредственно занимается сотрудник. Так, удовлетворенность клиента от взаимодействия с компанией напрямую связана с компетентностью сотрудника, его удовлетворенностью, лояльностью и вовлеченностью в рабочий процесс, а также ответственным отношением к своим обязанностям.

В концепции БП главной целью преобразований существующей системы является максимизация ценности продукта для конечного потребителя. Для обеспечения выполнения этого условия необходимо, чтобы исполнитель заказа – сотрудник, в первую очередь, был заинтересован в результате. Для этого необходимо, чтобы он ощущал собственную ценность для компании. Понимание степени своей ответственности у сотрудника должно быть подкреплено пониманием того, что со стороны компании есть поддержка, у него возможность обратиться за советом в случае необходимости. Залогом искренней вовлеченности в трудовой процесс со стороны сотрудника будет служить встречный интерес к его персоне от компании.

Подходящим инструментом для этого будет служить маркетинговая система БО работодателя к сотруднику – признание компанией сотрудника своей высшей ценностью, обеспечение удовлетворения его потребностей (от комфортных условий работы и достойной оплаты труда до саморазвития). Это позволит повысить удовлетворенность, лояльность и вовлеченность сотрудника по отношению к компании.

Ценности – это базовый элемент корпоративной культуры компании. Они определяют правила и нормы поведения, принципы выполнения работы и взаимодействия с коллегами и клиентами, от них зависит результативность работы всей команды. При реально работающих ценностях корпоративная культура компании может даже стать ее конкурентным преимуществом: сотрудники будут гордиться тем, что работают в данной компании, соискатели будут мечтать

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

работать в ней, а клиенты и партнеры будут стремиться установить долговременные коммуникации именно с этой компанией.

Лозунг «Люди – самое ценное» соответствует идеологии крупных компаний, которые сумели построить успешный бизнес [65]:

1) важность командной работы, сплоченность, взаимопомощь. В Росатоме главная ценность – «Единая команда»: «Мы все – Росатом. У нас общие цели. Работа в команде единомышленников позволяет достигать уникальных результатов. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников – успехи компании»;

2) взаимоуважение в компании (между сотрудниками, от руководства к сотрудникам). «Уважать друг друга и преуспевать вместе» – ценность компании PepsiCo: «Наш общий успех зависит от взаимного уважения внутри компании и за ее пределами. Мы должны работать вместе, как одна команда, и легко находить общий язык друг с другом. Мы ценим индивидуальные достижения каждого сотрудника, но при этом осознаем важность работы в команде для выполнения общих целей»;

3) забота о людях и их развитие. Samsung: «Компания – это прежде всего люди, которые в ней работают. В компании Samsung мы создаем для сотрудников широкие возможности, позволяющие полностью раскрыть их потенциал»;

4) доверие. P&G: «Мы уважаем своих коллег по P&G, клиентов и потребителей, и относимся к ним так, как бы хотели мы, чтобы другие люди относились к нам самим. Мы уверены в способностях и намерениях друг друга. Мы полагаем, что люди работают лучше, если их отношения основаны на доверии».

Дерево целей проекта представлено на рисунке 2.3.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 2.3 – Дерево целей проекта[2]

[2] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Данные исследований поставщиков консалтинговых услуг и центров опросов Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group и Towers Watson обобщили результаты ответов миллионов работников из тысяч организаций разных отраслей, размеров и географии деятельности. Результаты свидетельствуют о прямом влиянии уровня вовлеченности сотрудников на итоговые финансовые результаты и другие бизнес-показатели. По сравнению с показателями компаний, имеющих низкий уровень вовлеченности персонала, компании с высоким уровнем вовлеченности продемонстрировали следующее [50]:

1) на 22-43 % выше акционерная доходность;

2) на 17,5 % выше операционная прибыль (27,4 % против 9,9 %)

3) на 10 % выше уровень удовлетворенности потребителей;

4) на 18-21 % выше производительность труда;

5) в 2 раза больше количество перспективных соискателей на каждую из открытых вакансий;

6) на 50-65 % (в зависимости от отраслевой специфики) ниже незапланированная текучесть персонала;

7) в 2,5 раза меньше продолжительность пребывания сотрудников на больничном (2,69 дня в году против 6,19 дней в году);

8) на 28 % меньше количество коллективных споров и конфликтов работников с администрацией;

9) на 41 % ниже уровень производственного брака;

10) на 48 % меньше количество аварий, обусловленных нарушением техники безопасности;

11) на 40 % меньше количество пострадавших из-за нарушений техники безопасности.

Исследовательский центр D.Maister провел исследование среди 139 офисов 29 компаний (IT-компании, маркетинговые и рекламно-креативные агентства), которое продемонстрировало, что финансовая успешность офисов одной и той же компании, отличающихся высокой вовлеченностью сотрудников, измеряемая такими показателями, как рост прибыли за последние два года

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

и прибыль, приходящаяся на одного сотрудника, при прочих равных условиях, превышает аналогичные показатели офисов этой же компании, имеющих низкую вовлеченность, на 63 % [50].

Приведенная выше статистика касается США и государств-членов ЕС, т.е. бизнеса тех стран, в которых проблеме управления вовлеченностью персонала систематически уделяется внимание со стороны высшего менеджмента.

Для компаний России, в большинстве которых практическая работа по управлению вовлеченностью либо не ведется, либо находится на начальной стадии, существующий потенциал улучшения ключевых бизнес-показателей за счет повышения вовлеченности кадров может оказаться еще выше [50].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3. Организация и управление проектом по созданию и продвижению услуги маркетинговой системы «бережливого отношения» к сотрудникам»

3.1 Разработка концепции проекта на основании маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам

Компания способна установить эффективную взаимовыгодную коммуникацию с клиентом в том случае, когда подобная коммуникация выстроена с сотрудниками. Так, сотрудник, обладающий высоким уровнем удовлетворенности, лояльности и вовлеченности по отношению к своей компании, будет показывать высокие результаты работы, которые будут выражены в высоком качестве продукта/услуги, что станет для клиента весомым аргументом для сохранения долгосрочных отношений с компанией.

Внедрение БП направлено на максимизацию выгод для потребителя и минимизацию потерь (либо полное их исключение). Как уже отмечалось выше, такой подход к организации производства рационален и выгоден, но достаточно непросто принимается самими сотрудниками в силу их различных опасений (п. 2.2). Для избегания негативных реакций рекомендуется сначала внедрить маркетинговую систему БО компании к своим сотрудникам, а после – переходить непосредственно ко внедрению принципов БП.

Так, система позволит сотрудникам почувствовать себя защищенными со стороны компании – обязанность компании – организация безопасных условий и предоставление возможность удовлетворения потребностей. Если это будет соблюдено, то сотрудники охотнее будут выполнять свои обязанности перед компанией.

Маркетинговая система БО компании к сотрудникам должна включать все важные для них аспекты: безопасность, ментальное и физическое здоровье,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стабильность, учет мнения, профессиональный рост и развитие. Так, маркетинговая система «бережливого отношения» к сотрудникам включает следующие пункты, важные для работников [30][3]:

1) организация эргономичного рабочего пространства. Рабочее место сотрудника должно быть комфортным и функциональным, подходить по размеру для выполнения трудовых обязанностей, учитывать его индивидуальные особенности (рост, комплекцию), а также быть безопасным;

2) забота о психологическом комфорте. Благоприятный психологический климат в трудовом коллективе – главная составляющая эффективной коммуникации. На корректность подачи информации могут повлиять личные взаимоотношения коллег, поэтому важно, чтобы все относились друг к другу с уважением, конфликты решались незамедлительно;

3) соблюдение режима труда и отдыха. Одна из функций руководителя – грамотная постановка рабочих задач. Но не менее важно осознание объема работы, который поручается подчиненному: он должен быть посильным. Чрезмерная нагрузка ведет в потере энтузиазма в выполнении поставленных задач;

Должны быть организованы зоны отдыха для сотрудников, где они смогут пообщаться с коллегами или остаться наедине с собой.

Проведение общих праздников (общепринятых, внутрифирменных) также является важной составляющей корпоративной культуры компании. Это оказывает благоприятное воздействие на неформальные коммуникации в трудовом коллективе, сплачивает сотрудников;

4) забота о физическом здоровье сотрудников. Физическое состояние сотрудника напрямую связано с результатами его трудовой деятельности, поэтому важно уделять внимание заботе о физическом здоровье. Целесообразна организация сотрудничества с фитнес-клубом, предоставление сотрудником карт для посещения. Крепкое физическое здоровье будет имеет положительную корреляцию с результатами труда;

[3] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

5) социальные гарантии. Компания должна заботиться о сотрудниках не только в момент их непосредственного нахождения на рабочем месте. Бесплатное питание, ДМС, предоставление сотрудникам путевок в санатории, детям сотрудников – путевок в лагеря и т.д. позволит сотрудникам не беспокоиться о решении подобных вопросов и сосредоточиться на работе;

6) учет мнений сотрудников в решении организационных вопросов. Организационные вопросы являются неотъемлемой частью рабочего процесса. Например, практически в каждом коллективе есть курящие и некурящие сотрудники, зачастую между ними возникают конфликты. Должны быть организованы отдельные зоны для курящих сотрудников;

7) возможности для профессионального роста. Каждый сотрудник должен понимать, имеет ли он шансы на карьерный рост, какими навыками овладеет, насколько вырастет его «стоимость», как специалиста, при работе на определенной должности.

Есть несколько вариантов развития сотрудников:

- внутрикорпоративное обучение;
- приглашение внешних коучей для проведения семинаров;
- система стажировок (внутри и вне компании);

8) высокий уровень организации работы в онлайн-формате. 2020 год показал важность данного аспекта: несмотря на то, что 21 век – век IT-технологий, далеко не все были готовы к переходу в онлайн.

Согласно опросу компании Naumen, результаты которого были опубликованы в начале апреля 2020 года, более 78 % российских организаций предоставили персоналу удаленный доступ на период домашней изоляции и нерабочего месяца. Однако лишь в 24 % предприятий были готовы перевести на домашний офис весь штат сотрудников [69].

Исходя из вышесказанного, дадим понятие «бережливого отношения» компании к сотруднику.

«Бережливое отношение» компании к сотруднику – это признание компанией своей главной ценностью сотрудника, выражающееся в заботе о его со-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стоянии (моральном и физическом), предоставлении материальных и нематериальных благ, ценных для сотрудника, что формирует высокий уровень его удовлетворенности, лояльности и вовлеченности и повышает привлекательность компании на рынке для клиентов, сотрудников и соискателей.

«Бережливое отношение» к сотруднику – механизм эффективной взаимовыгодной коммуникации между сотрудником и компанией.

Основная задача маркетинга – качественное удовлетворение потребностей потребителей. Так, «бережливое отношение» – это маркетинговая система трудовых взаимоотношений работодателя и сотрудника, где клиентом выступает как сотрудник (потребности – психологический и физический комфорт на рабочем месте, сохранение здоровья, материальные блага и т.д.), так и работодатель (потребностью является устойчивая, высоко конкурентная позиция на рынке, прибыльность бизнеса и т.д.).

Миссия проекта: обеспечение постоянного развития, совершенствования компании посредством установления взаимовыгодной двусторонней коммуникации между сотрудником и компанией.

Цель проекта: создание благоприятных условий в производственном процессе для развития сотрудника на рабочем месте и формирования его удовлетворенности, лояльности и вовлеченности к компании.

Продукт проекта: маркетинговая система «бережливого отношения» компании к сотрудникам.

Для реализации проекта необходимо объединить усилия нескольких ключевых участников, обладающих компетенциями в различных областях. Для оптимальной организации узкоспециализированных работ необходимо привлечение специалистов в таких областях, как маркетинг, IT, юриспруденция, видео съемка и монтаж. Ключевые участники представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Ключевые участники проекта

Роль	Участник

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Заказчик	Уткина Дарья
Инвестор	Уткина Дарья
Клиенты	Компании, которые нацелены на развитие сотрудников, создание благоприятных условий работы для них
Управляющий проектом	Уткина Дарья
Куратор проекта	Илышева Марина Анатольевна
Команда проекта	Магистрант Уткина Дарья, доцент, к.э.н. Илышева Марина Анатольевна, профессор, д.э.н. Котляревская Ирина Васильевна, видеограф, юрист, маркетолог, IT-специалисты, психолог, представители сети фитнес-клубов (управляющие и тренерский состав)

3.2. Разработка плана мероприятий по реализации проекта

На планирование, реализацию и функционирование проекта оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды.

К факторам внешней среды относятся политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Факторы внутренней среды описывают участников проекта, особенности взаимодействия между членами команды проекта, стиль руководства, обеспечение проекта, условия труда.

Проведем анализ внешних факторов, влияющих на проект. Среди политических факторов можно выделить следующие:

- законодательством установлены правила и нормы, согласно которым работодатель должен обеспечить безопасность трудового процесса (ст. 209-231 ТК РФ «Охрана труда» [4]);
- государство оказывает поддержку компаниям, предоставляя возможности обучения для самих предпринимателей и их сотрудников.

Проводятся бесплатные курсы, тренинги, семинары и конференции, на которых эксперты отвечают на вопросы начинающих предпринимателей и рассказывают о бизнес-планировании, налогах, страховых отчислениях, маркетинге и многом другом [94].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В Свердловский области есть 2 организации, участвующих в реализации обучающих программ АО «Корпорация МСП» [45]):

1) Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт бизнеса и информационных технологий» [44];

2) Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (микрокредитная организация) [76].

Банк России проводит обучающие онлайн-марафоны для малого бизнеса. На сайте «Деньги для дела» можно посмотреть записи вебинаров [53].

Бесплатные мероприятия в онлайн-формате проходят на Портале по поддержке МСП «Мой бизнес» [76].

МСП «Мой бизнес» Свердловской области: на сайте собрана полезная информация, разделенная по блокам – «Финансы для развития бизнеса» (информация о льготных кредитах, займах и условиях их предоставления), «Получение необходимых знаний» (информация о предстоящих мероприятиях и конкурсах, информация об обучении для начинающих и продвинутых предпринимателей, возможность записи на консультацию к уполномоченному по защите прав предпринимателей в Свердловской области Е. Н. Артюх, к экспертам Уполномоченного (на условиях pro bono publico – «ради общественного блага») в центрах «Мой бизнес») и т.д. [75].

Государство обратило внимание на проблему низкой физической активности людей как на рабочем месте, так и в быту. Она подчеркивается в «Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» [8]. Указывается, что в сфере физической культуры и спорта страны возник комплекс проблем, и первой проблемой обозначается ухудшение здоровья, физического развития и физической подготовленности населения. В сохранении и укреплении состояния здоровья населения факторы физической культуры позволяют предупредить отклонения в физическом состоянии и развитии, которые могут возникнуть в силу особенностей труда. При этом производственная гим-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

настика включается в комплекс мер по пропаганде физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни.

В 2019 г. Росстат впервые подсчитал количество людей, ведущих здоровый образ жизни (далее – зож). Совокупная доля таких граждан 12 % по всей России. Нацпроект «Демография» (бюджет 3,11 трлн руб.) предполагает достижение целевых показателей [2]: увеличение доли граждан, ведущих зож, увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет. В соответствии с постановлением Правительства в рамках нацпроекта «Демография» до 2024 г. будут проводиться ежегодные выборочные наблюдения за состоянием здоровья населения. Татьяна Голикова заявляет, что это позволит видеть Правительству «общественную реакцию на социальную политику» [66].

Также реализуется национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» на период с 2019 по 2024 годы [3]. В целях формирования необходимых предпосылок, условий и выявления потенциала для достижения устойчивого качественного роста производительности труда в 2017 году в рамках приоритетной программы «Повышение производительности труда и поддержка занятости» была создана Автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК) [96].

ФЦК накапливает знания (международные и российские практики, данные предприятий для сопоставления, опыт реализации проектов на предприятиях и др.), разрабатывает и тиражирует методики в области повышения производительности труда, организует стажировки, проводит обучение (очное, онлайн, вебинары) методам повышения производительности труда с использованием инструментов бережливого производства по всей производственной цепочке создания стоимости [6].

Итоги реализации национального проекта в 2020 году:

- вовлечены около 2 000 предприятий;

- проведено обучение 4 400 человек по программе профессиональной переподготовки управленческих кадров;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- оказана помощь 330 предприятиям в заключении первых экспортных контрактов на общую сумму около 5 млрд рублей;

- в 45 регионах заработали региональные центры компетенций;

- более 18 000 человек прошли обучение по программе БП [3].

С 2021 года федеральный проект «Поддержка занятости» перешел в нацпроект «Демография».

Планируется развитие экспериментального проекта «Бизнес на удаленке», в рамках которого поставлена цель сбора практик, опыта, мнений, гипотез на тему изменений в трудовых отношениях, в налогообложении, в развитии рынка недвижимости, кооперационных связей, продаж после внедрения удаленной работы. Министр экономического развития Максим Решетников пояснил, что существование этой практики возможно и после пандемии.

В общей сложности в национальном проекте принимают участие 82 субъекта РФ и 2 290 предприятий [3].

18 мая 2021 года премьер-министр РФ Михаил Мишустин подписал постановление о выделении из федерального бюджета на нацпроект «Производительность труда» более 1 миллиарда рублей до 2024 года. Финансирование планируется направить на создание при предприятиях, участвующих в нацпроекте, «точек кипения hi-tech» — пространств для коллективной работы, а также корпоративных центров опережающей подготовки [3].

В связи с событиями на Украине резко обострились взаимоотношения России с мировым сообществом, введено большое количество санкций против России, которые касаются различных сфер деятельности – доступность и развитие технологий, обмен опытом и знаниями в разных областях, бизнес-сотрудничество (процессы глобализации интегрировали Россию в мировое бизнес-сообщество, поэтому санкции имеют негативное отношение на бизнес уже сейчас и в ближайшем будущем) [85].

Таким образом, политические факторы благоприятны для осуществления проекта, но санкции осложняют процесс реализации проекта. В частности, санкции напрямую отражаются на экономической ситуации в стране.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Проанализируем экономические факторы внешнего окружения проекта.

Согласно январским прогнозам РБК, 2022 год должен был стать этапом нормализации российской экономики после двух пандемийных лет: предполагали замедление роста ВВП и стабилизацию бюджетной политики [95]. Но аналитики отмечали, что есть много рисков – от высокой инфляции до геополитики и санкций. Прогнозы на 2022-2023 гг. представлены на рисунке 3.1 [98].

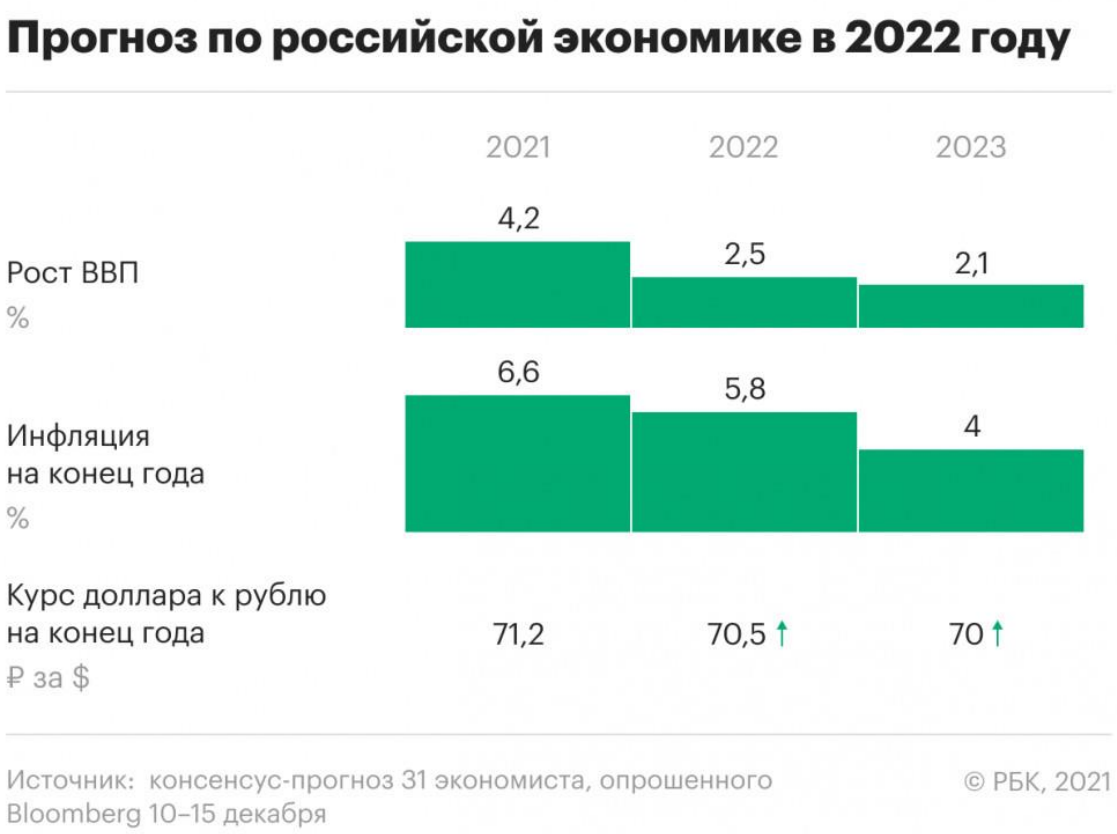

Рисунок 3.1 – Консенсус-прогноз 31 экономиста, опрошенного Bloomberg 10-15 дек 2021 г. [98]

Министр экономического развития Максим Решетников заявлял, что восстановление экономики после «коронакризиса» произойдет в IV квартале 2021 г. и произойдет выход на предкризисный уровень в первой половине 2022 года. На рисунке 3.2 представлены прогнозы восстановления экономики, сделанные до событий, произошедших на Украине в феврале 2022 г. [80].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом



Рисунок 3.2 – Прогнозы восстановления российской экономики после «коронакризиса» [80]

После событий февраля 2022 г. по прогнозу опрошенных ЦБ экономистов, в 2022 г. ВВП России вместо ожидавшегося в начале февраля роста на 2,4 % снизится на 8 %. В таком случае спад реального ВВП практически повторит результат 2009 года, когда в связи с мировым финансовым кризисом российская экономика обвалилась на 7,8 %. Падение ВВП на 8 % стало бы рекордным с 1994 года, когда ВВП, по данным Росстата, упал на 12,7 % [98].

Инфляция в России к концу 2022 года разгонится до 20 %, прогнозируют аналитики. Это на 14,5 процентного пункта (далее – п.п.) выше, чем их февральские ожидания. В последний раз темпы роста цен превышали это значение только в 2000 году, когда они составили 20,2 %, по данным Bloomberg [104].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

За первую неделю жестких санкций рост цен в России ускорился до 2,2 %, а по сравнению со значением годовой давности инфляция достигла максимального за 6 лет значения – 10,4 %. В целом за февраль цены выросли на 1,2 % (по отношению к уровням января 2022) [103].

Курс доллара в среднем по 2022 году будет на уровне 110 руб., следует из ожиданий экономистов, опубликованных ЦБ. В дальнейшем национальная валюта продолжит номинально ослабевать: в 2023 году курс составит 118,4 руб. за доллар и 120 руб. в 2024 году, считают эксперты [98].

Аналитики дали прогноз и по ключевой ставке Банка России. По их мнению, средний показатель за 2022 год увеличится на 9,8 п.п. по сравнению с февральскими ожиданиями и составит 18,9 %. Согласно прогнозу, в 2023 году ставка будет в среднем на уровне 14,1 %, а в 2024 году – 7,8 %. Оценка нейтральной ключевой ставки (при которой обеспечивается одновременно достижение целевого ориентира инфляции в 4 % и полная загрузка производственных мощностей) выросла до 7 % (на 1,5 п.п.).

На фоне скачка инфляции, курса доллара и ключевой ставки россиян ждет небольшое увеличение темпов роста номинальной средней зарплаты, следует из прогноза. В 2022 и 2023 годах ее рост составит по 9,5 % (что на 1,5 п.п. и на 3,2 п.п. соответственно выше февральских ожиданий), в 2024 году темпы роста номинальных зарплат снизятся до 6,8 % [98].

Председатель Наблюдательного совета Московской Биржи Олег Вьюгин отмечает, что сравнения нынешней ситуации с кризисами прошлого едва ли уместны: «Это новый тип кризиса. Мы не можем его сравнить ни с 2008 годом, ни с 2014-м. Те кризисы исправлялись рыночными силами. То, что происходит сейчас, носит нерыночный характер. Этот кризис порожден массовым исходом инвесторов и компаний [что заблокировало «компенсирующие механизмы» экономики], поэтому он будет тяжелее. И по ликвидации последствий он тоже будет другим», – объяснил Вьюгин [74].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

По предварительной оценке директора по инвестициям «Локо-Инвеста» Дмитрия Полевого, падение реального ВВП в 2022 году составит около 11 %, инфляция к концу года может выйти на темпы 20-25 % [74].

По прогнозам «Центра развития» НИУ ВШЭ, инфляция по итогам года составит 20-30 %, а ВВП упадет на 8–19 %. «Этот кризис связан с разрывом экономических цепочек, поэтому он проявится не сразу, а когда рассосутся накопленные материальные запасы. Это произойдет примерно через один-полтора квартала. Во втором квартале этого года стоит ожидать всплеска потребления на фоне ажиотажного спроса, а значит, падение пока не проявит себя в полной мере в статистике», – замдиректора «Центра развития» Валерий Миронов. Наиболее жесткие последствия для экономики будут фиксироваться с третьего квартала этого года по третий квартал 2023 года, считает Миронов [74].

На 18.04.2022 курс доллара составляет 83,25 руб. [72].

Совет директоров Банка России принял решение снизить ключевую ставку с 11.04.2022 до 17,0 % годовых [46].

Инфляция в России по итогам 2022 года может составить от 17 до 20 %, заявил в ходе выступления в Совете Федерации глава Счетной палаты Алексей Кудрин [63]. На рисунке 3.3 представлено сравнение инфляции в марте 2021 и 2022 гг.

Уровень инфляции в марте 2022	
За месяц	7.61%
В годовом исчислении (последние 12 месяцев)	16.70%
С начала года	9.95%
Уровень инфляции год назад, в марте 2021	
За месяц	0.66%
В годовом исчислении (за 12 месяцев)	5.78%
С начала года	2.12%
За весь 2021 год	8.39%

Рисунок 3.3 – Уровень инфляции в 2021-2022 гг. [58]

На рисунке 3.4 представлено изменение уровня инфляции в России за последние 10 лет – с 01.01.2014 по 01.01.2022 гг [58].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

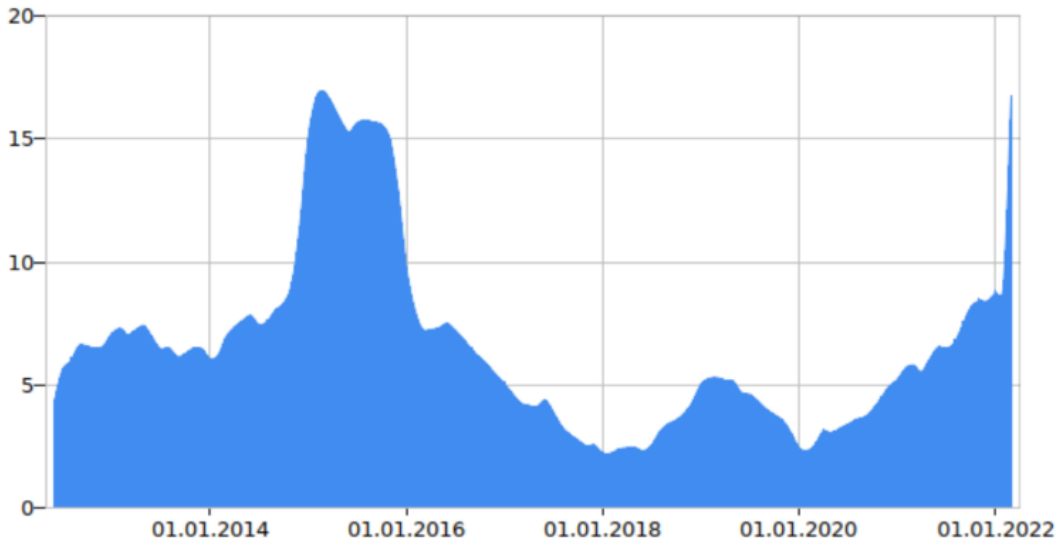

Рисунок 3.4 – Уровень инфляции по месяцам в годовом исчислении за последние 10 лет, Россия, % [58]

Последний раз подобный уровень инфляции в годовом исчислении, как в марте 2022 г., фиксировался в марте 2015 года и составлял 16,9 % [63].

Таким образом, ситуация в экономике нестабильна, что отрицательно сказывается на ведении бизнеса, компании сокращают свои бюджеты. Для осуществления проекта сложилась неблагоприятная экономическая ситуация в стране.

Рассмотрим социально-культурные факторы, оказывающие влияние на проект. Несмотря на важность вопроса размера заработной платы, наблюдается следующая тенденция:

- сотрудники компаний все большее значение придают аспектам социально-психологического климата в рабочем коллективе [79]:

1) высокий уровень стресса имеет отрицательное воздействие на здоровье сотрудников, их отношение к работе;

2) «…дружба на рабочем месте сокращает количество «больничных» и повышает способность сотрудников запоминать и воспроизводить полученную ранее информацию»;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3) приятная психологическая обстановка в коллективе способствует повышению производительности;

- повышается значимость вопросов организации работодателем рабочего пространства – в 2009 году группа компаний Head Hunter провела опрос, результаты которого показали прямую связь между удобством рабочего места и качеством и эффективностью работы сотрудников [88].

В 2020 году переход в онлайн из-за пандемии коронавируса был тяжелым не только для руководства компаний, но и для сотрудников, но уже в 2021 году опросы показывают, что достаточное количество сотрудников не готовы возвращаться в офисы, а предпочитают продолжать «работать из дома» [90].

68 % россиян, занятых в малом и среднем бизнесе, не готовы вернуться к привычной организации рабочего процесса после окончания пандемии. В результате перехода на удаленный режим работы у сотрудников появились возможности, которые они хотят сохранить в дальнейшем: больше времени проводить с семьей (54 %), не тратить время на дорогу до работы и обратно (53 %) (данные исследования, проведенного «Лабораторией Касперского» в октябре 2020 г. [90]).

Анализ экономических факторов показал нестабильность среды, а в тяжелые экономические времена сотрудникам требуются дополнительные к экономическим мотивирующие факторы. По словам эксперта Оксаны Скобенниковой, директора по персоналу компании инвестиционно-девелоперской компании INGRAD к этим факторам относятся: «…престиж компании, большие перспективы, свобода передвижения, возможность удаленной работы, доверие и делегирование полномочий, известный бренд компании, стабильно развивающийся бизнес, долгосрочные перспективы в карьере, обучение, корпоративная культура» [77].

Согласно исследованию Лаборатории Касперского «Работа после пандемии: как она будет устроена», люди стремятся уйти от ранее существовавших ограничений и хотят работать в более гибких условиях, где главными становятся их собственные интересы:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- 32 % не готовы снова работать по строгому восьмичасовому графику;

- 35 % не хотят быть строго привязаны к офису;

- 33 % не хотят быть строго привязаны к пятидневной рабочей неделе (рисунок 3.3) [73].

На рисунке 3.5 представлены результаты исследования «Лаборатории Касперского» по вопросу устройства рабочего графика после пандемии.



Рисунок 3.5 – Работа после пандемии [73]

Активно меняющаяся внешняя среда предъявляет высокие требования к сотрудникам компаний. Специалистам требуется постоянно обновлять знания, овладевать новыми навыками в связи с быстрым устареванием информации в современном динамичном мире, чтобы компания шла «в ногу» со временем [87].

«Переход компаний на удаленную работу через некоторое время приведет к проблемам удержания и лояльности сотрудников, к снижению их эффективности. Люди устают сидеть дома. Пропадают социальные связи, чувство команды, которое держит людей в компании. Становится все труднее немате-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

риально мотивировать сотрудников», – заместитель генерального директора Агентства инноваций города Москвы Ксения Борбачева [89].

Компании, понимающие риски снижения удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников придают большое значение различным факторам, создающим благоприятную атмосферу рабочего процесса [91]:

- в Google существует подразделение, которое занимается «счастьем» работников, а в офисах есть все для отдыха – от капсул для сна до массажистов;

- в Netflix сотрудник сам определяет, сколько будет длиться его отпуск;

- компания Microsoft на территории кампуса построила дома на деревьях – чтобы обеспечить более творческую атмосферу для работы;

- Facebook в период пандемии предоставил сотрудникам право уходить в оплачиваемый 30-дневный отпуск для заботы о родственниках.

Так, данные тенденции положительны и благоприятны для реализации проекта.

Обозначим технологические факторы, имеющие влияние на проект. Проект сопряжен с существованием и развитием различных технологий: технологий в менеджменте, БП, технологиями в вопросе организации физической активности на рабочем месте, в оснащении отдельных рабочих мест и рабочего пространства в целом.

В научной литературе сформировалось несколько подходов к определению понятия «технология менеджмента» [27]. По мнению некоторых авторов, технология менеджмента (управления) представляет собой «совокупность характерных приемов и способов осуществления функций посредством логически последовательной работы с информацией и применение элементов активизации деятельности подчиненных с целью наиболее эффективного принятия и реализации решений» [33, с. 12].

Другие авторы определяют технологию менеджмента (управления) как последовательное, целесообразное, своевременное, рациональное и успешное решение проблем, возникающих в деятельности организаций на текущий момент или на долгосрочную перспективу [34, с. 158].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В основу современной классификации технологий менеджмента должны быть положены основные тенденции развития менеджмента в XXI в. На развитие современного менеджмента влияют следующие тенденции [27]:

1) потребность применения в управленческой деятельности современных информационных технологий;

2) качественное изменение роли менеджера в системе мотивации подчиненных, усиление лидерских позиций, способность справляться с увеличением объема информации и необходимость перманентного обучения, повышения профессионального уровня;

3) внедрением в управленческую деятельность процессного подхода, требующего от менеджеров мультифункциональности и нового подхода к организации деятельности компании.

Исходя из этих тенденций, можно выделить основные виды современных технологий менеджмента.

Грейдинг – это процедура по оценке и ранжированию должностей, в результате которых должности распределяются по группам (по грейдам), в соответствии с их ценностью для компании [99].

Грейдинг – это система мотивации персонала, инструмент, который поможет навести порядок в вопросе оплаты труда. Внедрение системы грейдов в компании может способствовать [99]:

1) достижению бизнес-целей компании и реализации стратегии компании;

2) получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал;

3) привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Бенчмаркинг – поиск, изучение и внедрение лучшего опыта других организаций-эталонов в свою компанию. Можно исследовать различные аспекты: персонал, организация рабочего пространства и рабочего процесса, предоставление бонусов и льгот сотрудникам [92].

Контроллинг – управленческая концепция, интегрирует и координирует деятельность управленческого учета, планирования, контроля и аналитической работы для достижения поставленных целей [93].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Может быть применена в различных областях деятельности компании: производство, маркетинг, НИОКР, снабжение, персонал и т.д.

Инжиниринг – оказание на коммерческой основе различных инженерно-консультационных услуг, широкий спектр работ и услуг, предоставляемых консультационной компанией на основании заключенного контракта [57].

Инжиниринг – совокупность интеллектуальных видов деятельности, творческая реализация научных методов и принципов проектирования и разработки как самих изделий, так и производственных процессов, менеджмента [57].

Так, компания может заказать исследование уровня лояльности сотрудников, анализ психологического климата в коллективе, степень удовлетворенности сотрудников различными аспектами деятельности в компании.

Реинжиниринг – это поэтапные изменения в компании, направленные на совершенствование деятельности, производимые и измеряемые с точки зрения бизнес-процессов и их показателей [82].

Реинжиниринг – улучшение основных показателей деятельности фирмы, на основе совокупных методов и средств инжиниринга [82]. Обеспечивает конкурентоспособность компании, изменения в системе управления организации.

Результатами реинжиниринга являются [82]:

1) сокращение издержек путем упрощения работы без снижения количества выполняемых задач или увольнения сотрудников;

2) существенное уменьшение временных затрат на выполнение поставленных задач. Это следствие оптимизации в ходе проведения изменений и выявления ненужных звеньев в разных видах деятельности организации;

3) рост вовлеченности сотрудников в работу компании за счет понятной структуры и распределению обязанностей;

4) business process management, который лежит в основе преобразований, предусматривает рост эффективности предприятия. Этому способствует своевременное выявление продуктивных и устаревших методов ведения работы;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

5) полномасштабный рост компании, который предусматривает в том числе и развитие отрасли.

Результаты реинжиниринга аналогичны результатам применения инструментов БП.

На рисунке 3.6 представлено использование перечисленных технологий менеджмента на 2017 г. в мире (в процентном соотношении) [27].

Видно, что наибольшее распространение имеет бенчмаркинг.

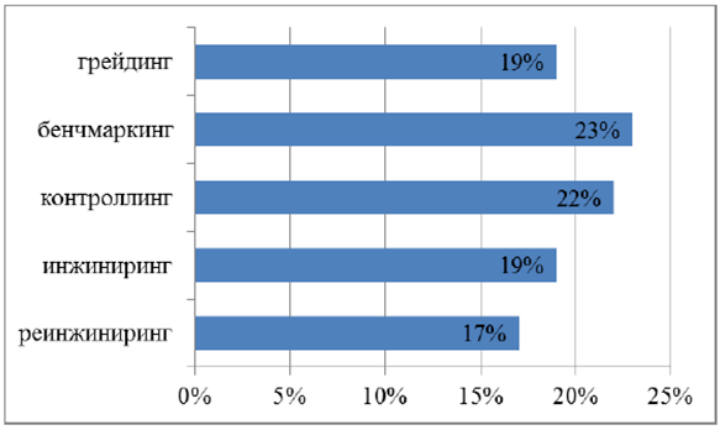

Рисунок 3.6 – Использование технологий менеджмента в мире на 2017 г. [27]

Программы физического развития в организации следует подбирать и внедрять с использованием технологий, например, мобильные приложения для учета активности [41]. Существуют приложения, позволяющие устраивать соревнования друг с другом. Программы физического развития должны включать как силовую нагрузку, так и техники релаксации: самомассаж с помощью дополнительного оборудования (роллы, мячи).

Обязательны способы стимулирования физического развития со стороны руководства:

- покрытие расходов на карту в фитнес-клуб;

- личный пример руководителя;

- позиционирование физического здоровья и развития как части корпоративной культуры;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- проведение соревнований по результатам внедрения программ физического развития среди структурных подразделений.

Для отслеживания динамики физического и психологического состояния сотрудников необходимо проводить анкетирование. Так, с помощью тестирования САН («Анкеты самочувствия») можно оценить состояние сотрудников [67] (приложение В).

Тест САН (самочувствие, активность, настроение) – разновидность опросников состояний и настроений, разработан сотрудниками Первого Московского медицинского института имени И.М. Сеченова В. А. Доскиным, Н. А. Лаврентьевой, В. Б. Шараем и М. П. Мирошниковым в 1973 г. [68].

САН представляет собой таблицу, которая содержит 30 пар слов, отражающих исследуемые особенности психоэмоционального состояния (самочувствие, настроение, активность). Три основные составляющие функционального психоэмоционального состояния могут быть охарактеризованы полярными оценками. САН нашел широкое распространение при оценке психического состояния больных и здоровых лиц, психоэмоциональной реакции на нагрузку, для выявления индивидуальных особенностей и биологических ритмов психофизиологических функций [68].

Сотруднику необходимо соотнести свое состояние со шкалой «3-2-1-0-1-2-3» каждой пары противоположных признаков состояния.

Обработка результатов тестирования:

- индекс 3, соответствующий неудовлетворительному самочувствию, низкой активности и плохому настроению, принимается за 1 балл;

- индекс 2 – за 2 балла;

- индекс 1 – за 3 балла.

Так до индекса 3 с противоположной стороны шкалы, который соответственно принимается за 7 баллов (полюса шкалы постоянно меняются). Так, положительные состояния всегда получают высокие баллы, а отрицательные низкие [68].

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Вопросы позволяют выявить функциональное состояние индивида в данный момент времени по трем характеристикам [68]:

- самочувствие – сумма баллов за вопросы: 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26;

- активность – 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28;

- настроение – 5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

Полученная по каждой шкале сумма находится в пределах от 10 до 70 [151]:

1) < 30 баллов – низкая оценка;

2) 30 – 50 баллов – средняя оценка;

3) > 50 баллов – высокая оценка.

При анализе функционального состояния важны не только значения отдельных его показателей, но и их соотношение. У отдохнувшего человека оценки активности, настроения и самочувствия обычно примерно равны. По мере нарастания усталости соотношение между ними изменяется за счет относительного снижения самочувствия и активности по сравнению с настроением, поэтому важно, чтобы трактовку результатов производил психолог с возможностью беседы с отдельными сотрудниками. При этом сотрудник может быть уверен в том, что результаты его тестирования не отразятся на взаимоотношениях с руководством. Наоборот, они будут учтены и использованы для создания более благоприятной обстановки на рабочих местах.

Так, используя данное тестирование, можно получить представление о состоянии сотрудника, сделать выводы о его отношении к работе, компании в целом. Это позволит оценить социально-психологический климат в коллективе, готовность к изменениям.

Предполагаемый результат:

- повышение работоспособности и производительности труда сотрудников;

- снижение профессиональных рисков и заболеваний;

- оптимизация двигательной активности на рабочем месте;

- профилактика нарушений системы кровообращения;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- повышение интереса к конкурсам на выполнение физкультурных пауз на рабочем месте, при обязательном их материальном стимулировании [41].

Следствием данных предполагаемых результатов будет являться повышение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудника по отношению к компании вследствие заботы компании о состоянии здоровья сотрудника– высшей ценности человека.

Существует множество технологий для создания эргономичного рабочего пространства в офисе. Они направлены на повышение производительности труда сотрудников через организацию современного функционального рабочего пространства. Эргономичное пространство позволяет учесть индивидуальные особенности сотрудников при организации личных рабочих мест, быстро и качественно обмениваться информацией:

- Oblong Mezzanine – система визуальной совместной работы. Технология позволяет организовать сотрудничество в помещениях любого размера и максимально вовлечь аудиторию в работу, повышая эффективность совместной работы [70];

- BYOD (bring your own device) находит организации переговорных комнат, благодаря которой участники переговоров могут быстро включиться в рабочий процесс через свой девайс: на экране при подключении выводятся информация, изображения и схемы (с помощью технологии Barco) [70];

- технологии Crestron служат для организации больших переговорных комнат. Сотрудники могут резервировать переговорные комнаты, находясь на рабочем месте, получают информацию о запланированных мероприятиях [70].

- технологии Yealink созданы для организации небольших переговорных комнат, когда пространство ограничено и существует необходимость многозадачного использования помещения. Применяются мобильные консоли, на которых размещают аудио-визуальное оборудование, мобильные перегородки и мебель [70].

Проект направлен на внедрение технологий БП. Они позволяют оптимизировать производственный процесс путем увеличения ценности и сокращения

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

потерь для конечного потребителя. Как отмечалось в п. 2.1, элементы БП могут быть применены в любых направлениях бизнеса – на производстве, в сфере услуг [47].

Процесс проведения опросов, анкетирования заметно упростился с появлением различных онлайн-сервисов, которые позволяют быстро и качественно собрать мнения сотрудников (в сравнении с обработкой «вручную»), а также обработать результаты (сервисы: Google-форма, Survio.com, Surveymonkey.com и т.д.).

Проанализируем влияние представленных факторов на проект с помощью инструмента PEST-анализ.

Для комплексной оценки необходимо установить степень влияния различных факторов на проект, оценить их значимость.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на проект;

2 – только значимое изменение фактора влияет на осуществление проекта;

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в проекте.

Оценка влияния факторов производилась экспертным методом инициатором проекта – Уткиной Дарьей.

Суммарный вес всех факторов составляет 1, каждая из групп факторов (политические, экономические, социально-культурные, технологические» в сумме составляют 0,25.

Матрица PEST-анализа представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Матрица PEST-анализа проекта[4]

Описание фактора	Влияние на проект	Влияние фактора	Вес	Оценка

[4] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Политические				
ТК РФ «Охрана труда» (ст. 209-231)	+	2	0,05	0,1
Бесплатное обучение для бизнеса от государства	+	2	0,05	0,1
«Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года»	+	3	0,05	0,15
Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» 2019-2024 гг.	+	3	0,05	0,15
Санкции, введенные в отношении России в связи с событиями на Украине	–	2	0,05	0,1
Экономические				
Нестабильный, высокий курс доллара (18.04.22 – 83,25 руб.)	–	2	0,08	0,16
Высокий уровень ключевой ставки (11.04.22 – 17 %)	–	3	0,08	0,24
Высокий уровень инфляции (16,7 % на март 2022 в годовом исчислении)	–	3	0,08	0,24
Социально-культурные				
Высокая оценка сотрудниками вопросов социально-психологического климата в коллективе	+	3	0,06	0,18
Важность для сотрудников комфортной организации рабочего пространства	+	3	0,06	0,18
Стремление сотрудников к гибкому формату работы	+	3	0,06	0,18
Важность для сотрудников физического комфорта и безопасности на рабочем месте	+	3	0,06	0,18
Технологические				
Современные технологии менеджмента (грейдинг, бенчмаркинг и т.д.)	+	2	0,05	0,1
Технологические новшества для внедрения программ физического развития	+	3	0,05	0,15
Технологии для организации функционального рабочего пространства (Oblong Mezzanine, BYOD и т.д.)	+	3	0,05	0,15
Технологии БП	+	3	0,05	0,15
Онлайн-сервисы для сбора и обработки данных	+	2	0,05	0,1
Итого		–	1	–

Таким образом, среди политических факторов самыми весомыми для проекта являются принятие и реализация «Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года», т.к. это напрямую будет стимулировать компании к внедрению программ физического развития на рабочих местах, что является частью проекта, и реализация национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» 2019-2024 гг., т.к. он

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

направлен на повышение качества работы компаний через обучение практикам БП, что также является частью предлагаемого проекта. Данные факторы благоприятны для проекта.

Экономические факторы неблагоприятны для реализации проекта: нестабильная обстановка в экономике, порожденная большим количеством введенных санкций отражается на бизнес-среде и на благосостоянии населения. Уровень ключевой ставки высок, что негативно отражается на проекте, т.к. предполагается использование не только собственных, но и заемных средств для реализации проекта. Также высокий уровень инфляции негативно влияет на перспективы реализации проекта, т.к. объем денежных средств ограничен, а цены на продукцию/услуги, необходимые для проекта, увеличиваются.

Все социально-культурные факторы имеют одинаково высокий вес и положительное влияние на проект, т.к. они доказывают необходимость его реализации. Тенденции общества к признанию важности таких аспектов, как физическое и ментальное здоровье, комфорт на рабочем месте и т.п. благоприятны – все это является составляющими предлагаемой концепции проекта.

Среди технологических факторов наиболее важными являются технологии БП, технологии для организации эргономичного функционального рабочего пространства и технологии для внедрения программ физического развития. Развитие данных технологий благоприятно для проекта.

Рассмотрим внутренние факторы проекта.

В команду проекта входят: Уткина Дарья – управляющий проекта, Илышева Марина Анатольевна – куратор проекта, профессор, д.э.н. Котляревская Ирина Васильевна, представители сети фитнес-клубов (управляющие и тренерский состав), видеограф, юрист, маркетолог, IT-специалисты, психолог.

Стиль руководства – демократический. Проект осуществляется при тесном взаимодействии команды проекта, решения принимаются сообща.

Среди участников проекта есть эксперты, которые осуществляют консультирование членов команды проекта по вопросам в различных функциональных областях проекта.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Между командой проекта и его участниками осуществляются как функционально-ролевые, так и межличностные коммуникации.

Для реализации проекта имеется необходимое информационное и техническое обеспечение.

Условия труда соответствуют 1 классу [5].

В проекте выделяют 4 фазы: концептуальная, разработки, реализации и закрытия.

Концептуальная фаза характеризуется подготовительными работами, сбором необходимой информации, проведением исследований, постановкой целей и задач. Суммируя данную информацию, составляется бизнес-план и определяются возможные источники денежных средств для проекта.

Фаза разработки характеризуется поиском подрядчиков и заключением договорных отношений с ними.

Фаза реализации – это проработка каждой отдельной специфической области проекта привлекаемыми специалистами. Происходит поиск клиентов маркетологом, идет подготовка к съемочному процессу (в т.ч. поиск места съемок), происходит составление и заключение договоров юристом. Также на данном этапе происходит съемка видеоматериалов проекта, их монтаж. IT-специалисты работают над созданием сайта. На данной фазе проходит тестовый запуск проекта в компании.

На фазе закрытия необходимо подвести итоги тестового периода функционирования проекта, исправить выявленные недостатки, встретиться и заключить договоры с новыми клиентами и сформировать архив проекта.

Работы проекта по фазам представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Работы проекта по фазам

№	Название работы	Продолжительность, дн.	Начало	Окончание
Концептуальная фаза		20	05.10.21	01.11.21
1	Предварительный сбор информации для проекта	9	05.10.21	15.10.21

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

№	Название работы	Продолжительность, дн.	Начало	Окончание
1.1	Постановка цели и задач проекта	2	05.10.21	06.10.21
1.2	Проведение маркетингового исследования (ЦА, потребности)	7	07.10.21	15.10.21
2	Составление бизнес-плана	8	18.10.21	27.10.21
2.1	Разработка бизнес-плана	7	18.10.21	26.10.21
2.2	Согласование бизнес-плана	1	27.10.21	27.10.21
3	Поиск источников финансирования	3	28.10.21	01.11.21
3.1	Поиск возможностей кредитования	2	28.10.21	29.10.21
3.2	Оформление кредита, получение денежных средств (далее – ДС)	1	01.11.21	01.11.21
Фаза разработки		7	02.11.21	12.11.21
4	Поиск партнеров и подрядчиков и заключение договоров с ними	7	02.11.21	12.11.21
4.1	Поиск партнеров и подрядчиков (представители фитнес-клубов, видеограф, юрист, маркетолог, IT-специалисты, психолог)	4	02.11.21	09.11.21
4.2	Заключение договора о сотрудничестве с представителями сети фитнес-клубов	1	10.11.21	10.11.21
4.3	Заключение договора о сотрудничестве с видеографом	1	10.11.21	10.11.21
4.4	Заключение договора о сотрудничестве с юристом	1	11.11.21	11.11.21
4.5	Заключение договора о сотрудничестве с маркетологом	1	11.11.21	11.11.21
4.6	Заключение договоров о сотрудничестве с IT-специалистами	1	12.11.21	12.11.21
4.7	Заключение договора о сотрудничестве с психологом	1	12.11.21	12.11.21
Фаза реализации		184	15.11.21	19.08.22
5	Блок работ с представителями сети фитнес-клубов	24	15.11.21	16.12.21
5.1	Обсуждение и подбор оптимальных форматов тренировок с учетом 4 типов деятельности (по В.И. Ильиничу)	10	15.11.21	26.11.21
5.2	Подготовка тренировочных рекомендаций для представителей 4 типов деятельности в формате брошюры	14	29.11.21	16.12.21
6	Блок работ маркетолога	11	15.11.21	29.11.21
6.1	Поиск потенциальных Клиентов в digital-среде	7	15.11.21	23.11.21

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.3

№	Название работы	Продолжительность, дн.	Начало	Окончание
6.2	Написание сценария рекламной кампании	3	24.11.21	26.11.21
6.3	Согласование маркетологом сценария рекламной кампании с заказчиком Уткиной Д.	1	29.11.21	29.11.21
7	Блок работ юриста	4	15.11.21	18.11.21
7.1	Выбор организационно-правовой формы бизнеса	1	15.11.21	15.11.21
7.2	Оформление организационно-правовой формы бизнеса	1	16.11.21	16.11.21
7.3	Разработка формы договора с компанией-клиентом	1	17.11.21	19.11.21
7.4	Согласование юристом формы договора с компанией-клиентом с заказчиком Уткиной Д.	1	22.11.21	22.11.21
8	Работа над визуальным контентом (блок работ видеографа, маркетолога)	92	15.11.21	04.04.22
8.1	Планирование содержания и стиля визуального контента	10	15.11.21	26.11.21
8.2	Поиск помещения для съемок рекламного ролика и контента	3	29.11.21	01.12.21
8.3	Поиск актеров для съемок	7	29.11.21	07.12.21
8.3	Аренда помещения для съемок рекламного ролика и др. контента	1	02.12.21	02.12.21
8.4	Съемка рекламного ролика и др. контента	3	08.12.21	10.12.21
8.5	Монтаж рекламного ролика и ретушь др. контента	7	13.12.21	24.12.21
8.6	Согласование видеографом рекламного ролика и др. контента с заказчиком Уткиной Д.	1	27.12.21	27.12.21
8.7	Настройка рекламной кампании	1	28.12.21	28.12.21
8.8	Первый запуск рекламной кампании	60	10.01.22	06.04.22
9	Работа над сайтом проекта (блок работ IT-специалистов)	48	15.11.21	31.01.22
9.1	Разработка сайта проекта	5	15.11.21	19.11.21
9.2	Согласование шаблона сайта с заказчиком Уткиной Д.	1	22.11.21	22.11.21
9.3	Наполнение сайта проекта контентом	14	10.01.22	27.01.22
9.4	Согласование готового сайта с заказчиком Уткиной Д.	2	28.01.22	31.01.22
10	Тестовый запуск проекта для компании-клиента (в т.ч. блок работ психолога)	92	07.04.22	19.08.22
10.1	Презентация проекта представителю компании-клиента	1	07.04.22	07.04.22
10.2	Заключение договора с компанией-	1	08.04.22	08.04.22

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

	клиентом на оказание услуги			

Окончание таблицы 3.3

№	Название работы	Продолжительность, дн.	Начало	Окончание
10.3	Тестовый запуск проекта для компании-клиента (в т.ч. проведение анкетирования и анализ результатов психологом)	90	11.04.22	19.08.22
Фаза закрытия		35	22.08.22	07.10.22
11	Подведение итогов тестового периода работы проекта для компании-клиента и вывод продукта на рынок	35	22.08.22	07.10.22
11.1	Подведение итогов тестового периода работы проекта для компании-клиента (в т.ч. блок работы психолога – повторное анкетирование и сравнение результатов), корректировка контента	14	22.08.22	08.09.22
11.2	Встреча с представителями потенциальных компаний-клиентов, презентация проекта, заключение договоров об оказании услуги	14	09.09.22	28.09.22
11.3	Формирование архива проекта, определение перспектив развития	7	29.09.22	07.10.22

Подбор программ физического развития для представителей разных профессий происходит на основе классификации типов деятельности по В.И. Ильиничу [7]. Классификация основана на особенностях деятельности различных профессий. В силу некоторых схожих особенностей профессии объединены в одну группу с общими рекомендациями по построению плана программ физического развития.

По проекту составлена диаграмма Ганта, которая представлена на рисунке 3.5.

Общая продолжительность проекта – 41 работа в период с 05.10.2021 по 07.10.2022 (246 дней).

Концептуальная фаза длится с 05.10.2021 по 01.11.2021 (20 дней), фаза разработки с 02.11.2021 по 12.11.2021 (7 дней), фаза реализации с 15.11.2021 по 19.08.2022 (184 дней), фаза закрытия с 22.08.2022 по 07.10.2022 (35 дней).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Критический путь обозначен красным цветом, работы на критическом пути требуют особого внимания и подготовки: они должны быть выполнены в срок, чтобы сохранить запланированные изначально сроки реализации проекта.

Критический путь проекта проходит через 24 работы:

- на концептуальной фазе:

1) 1.1 постановка цели и задач проекта;

2) 1.2 проведение маркетингового исследования – ЦА, потребности;

3) 2.1 разработка бизнес-плана;

4) 2.2 согласование бизнес-плана;

5) 3.1 поиск возможностей кредитования;

6) оформление кредита, получение ДС;

- на фазе разработки:

1) 4.1 поиск партнеров и подрядчиков (представители фитнес-клубов, видеограф, юрист, маркетолог, IT-специалисты, психолог);

2) 4.2 заключение договора о сотрудничестве с видеографом;

3) 4.5 заключение договора о сотрудничестве с маркетологом;

4) 4.6 заключение договоров о сотрудничестве с IT-специалистами;

5) 4.7 заключение договора о сотрудничестве с психологом;

- на фазе реализации:

1) 8.1 планирование содержания и стиля визуального контента;

2) 8.3 поиск актеров для съемок;

3) 8.5 съемка рекламного ролика и др. контента;

4) 8.6 монтаж рекламного ролика и ретушь др. контента;

5) 8.7 согласование видеографом рекламного ролика и др. контента с заказчиком Уткиной Д.;

6) 8.8 настройка рекламной кампании;

7) 8.9 первый запуск рекламной кампании;

8) 10.1 презентация проекта представителю компании-клиента;

9) 10.2 заключение договора с компанией-клиентом на оказание услуги;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

10) 10.3 тестовый запуск проекта для компании-клиента (в т.ч. проведение анкетирования и анализ результатов психологом);

- на фазе закрытия:

1) 11.1 подведение итогов тестового периода работы проекта для компании-клиента, в т.ч. блок работы психолога – повторное анкетирование и сравнение результатов), корректировка контента;

2) 11.2 встреча с представителями компаний-потенциальных клиентов, презентация контента, заключение договоров об оказании услуг;

3) 11.4 формирование архива проекта, определение перспектив развития.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

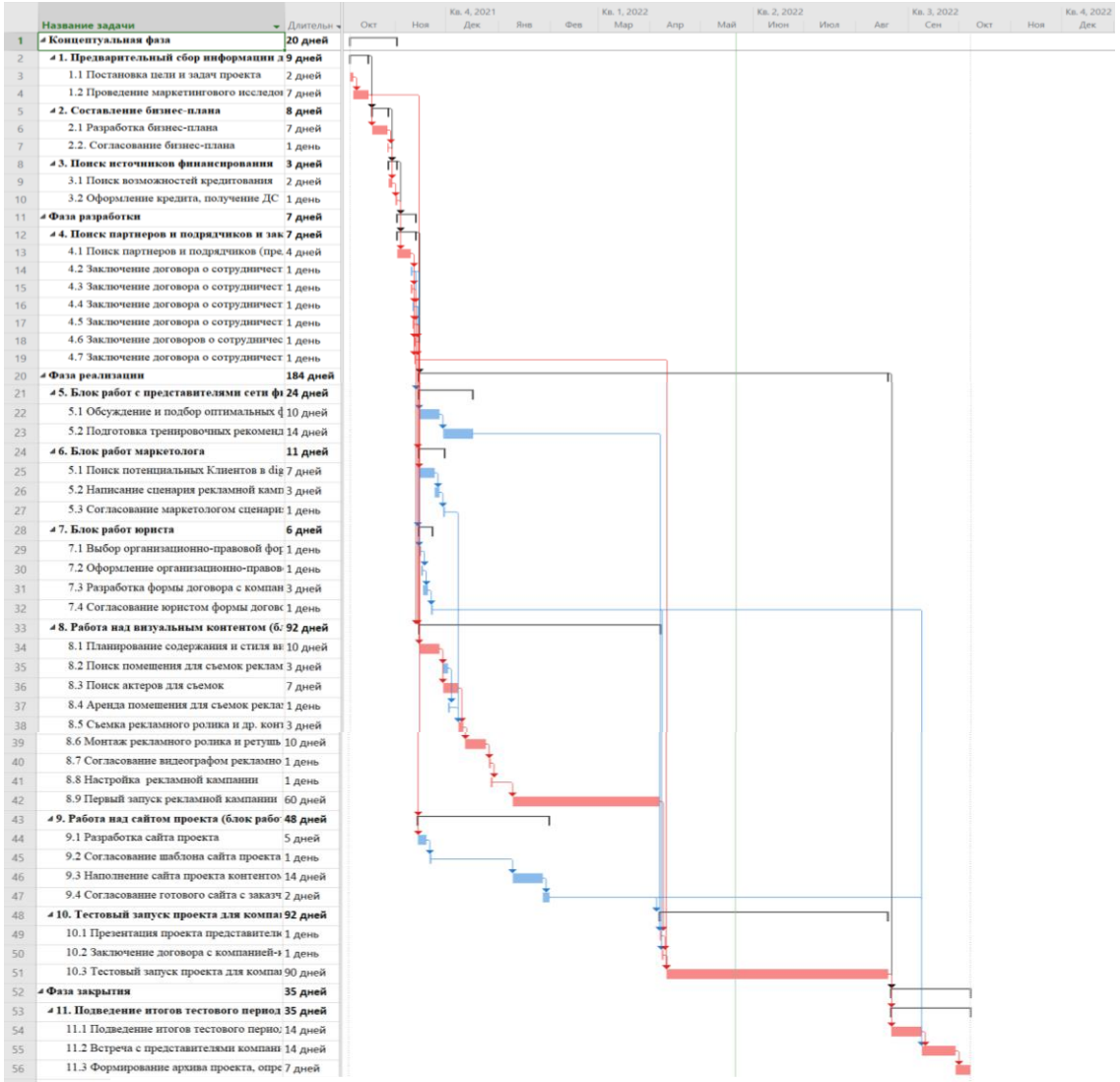

Рисунок 3.5 – Диаграмма Ганта[5]

[5] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.3. Управление рисками и оценка эффективности проекта для ключевых участников

Для того, чтобы предупредить возникновение неблагоприятных ситуаций, которые могут усложнить реализацию проекта, необходимо учесть возможные риски и продумать стратегии реагирования на них еще на этапе планирования проекта. В таблице 3.4 представлены возможные риски проекта (по типам) и стратегии реагирования.

Таблица 3.4 – Риски проекта и стратегии реагирования[6]

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
1	Внешние	1) политические: изменение условий оказания поддержки бизнесу от государства в вопросах обучения (введение ограничений или исключение возможности бесплатного обучения для компаний); геополитическая обстановка (введение новых санкций против России, нарушение сложившихся международных политических связей, ограничение возможности ведения деятельности в конкретных отраслях в связи изменившимся с законодательством) 2) экономические: продолжение действия ограничений, вызванных пандемией коронавируса (ограничения возможностей деятельности, вынужденное урезание бюджетов компаний);	Принятие На события глобального масштаба (политика, экономика и т.п.) повлиять возможности нет	Принятие рисков не исключает необходимости отслеживания ситуации по ним, учета происходящих изменений в планировании и осуществлении проектной деятельности

[6] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
1	Внешние	обострение экономической обстановки в связи ситуацией на Украине (новые санкции против России, удорожание курса доллара, рост ключевой ставки, высокая инфляция); 3) технологические: слабая цифровизация компании (в связи с урезанием бюджетов вследствие неблагоприятной эк. ситуации); ограничение/отсутствие импорта зарубежных технологий; ограничение/отсутствие международного сотрудничества в разработке технологий; 4) социально-культурные: высокий уровень стресса вследствие нестабильной политико-экономической обстановки и неготовность ко внедрению изменений любого характера	Снижение влияния Установление эффективных коммуникаций с сотрудниками: проведение разъяснительных бесед о полезности удобстве нововведений, повышение заинтересованности и вовлеченности сотрудников	Принятие рисков не исключает необходимости отслеживания ситуации по ним, учета происходящих изменений в планировании и осуществлении проектной деятельности
2	Коммерческие	Некачественно проведенное маркетинговое исследование рынка; число реальных клиентов меньше прогнозируемого	Снижение влияния Привлечение в проект маркетолога с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке	
		Отсутствие положительной динамики по контрольным показателям (финансовые показатели, «Анкета самочувствия» [67]) по прошествии тестового периода работы проекта (90 дней)	Принятие Уведомление клиента о возможной необходимости увеличения срока использования контента до получения первых результатов	В силу индивидуальных человеческих особенностей результаты от проекта могут проявляться в разных временных периодах

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
2	Коммерческие	Появление конкурентов на рынке	Снижение влияния Разработка и запуск сильной рекламной кампании; поиск «рекламного лица» проекта (отдельного лица или компании)	
3	Финансовый	Недостаточное финансирование проекта	Снижение влияния Диверсификация: использование собственных средств, привлечение займа, спонсорская поддержка	
4	Организационные	Многозадачность проектного менеджера	Принятие Проектный менеджер является инициатором проекта Снижение влияния Консультирование проектного менеджера со специалистами соответствующего профиля	
		Подбор неподходящего для съемок визуального контента помещения	Уклонение Подбор нескольких вариантов помещений, различных по планировке и внутреннему оснащению	
4	Организационные	Неоптимальные характеристики визуального контента (продолжительность, разрешение, качество)	Снижение влияния Составление ТЗ для видеомонтажера с учетом всех нюансов	
		Разработка неподходящего по стилистике и/или структуре сайта	Снижение влияния Составление ТЗ для IT-специалистов с учетом всех нюансов; предварительная сверка результатов на этапе 20 % и 50 % готовности контента	
		Непунктуальность специалистов (на деловых встречах, при сборе на съемочной площадке и т.д.); нарушение сроков выполнения работ привлекаемыми специалистами	Снижение влияния Заключение договоров с привлеченными в проект специалистами, включающие вопросы пунктуальности, ответственности, указание сроков выполнения работ и условий взыскания неустойки за нарушение договорных обязательств	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
4	Организационные	Неготовность руководства компании заключать/продлять договорные отношения для начала/дальнейшего участия в проекте; незаинтересованность сотрудников компании в участии проекте	Снижение влияния Проведение деловой встречи и презентация с раздельным представлением эффектов, которые получат руководство компании-клиента и ее сотрудники; доказательная база эффективности предлагаемого продукта (представление результатов других компаний)	
		Недостаточный опыт работы проектного менеджера	Принятие Проектный менеджер является инициатором проекта Снижение влияния Консультирование проектного менеджера со специалистами соответствующего профиля	
5	Квалификационные	Подбор неоптимальной программы физического развития для клиентов, представляющих 4 типа деятельности (по В.И. Ильиничу) [7]	Снижение влияния Детальное изучение тренерами специфики труда 4 типов деятельности (по В.И. Ильиничу) [7], возможная перегруппировка профессий внутри каждого из 4 типов; прохождение тренером дополнительных обучающих курсов; консультации со специалистами соответствующего профиля	
		Недостаточная квалификация привлекаемых специалистов (маркетолог, юрист, IT-специалисты, видеограф, психолог, тренеры)	Снижение влияния Привлечение специалистов с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке; организация обучения для привлекаемых специалистов с углублением в тематику проекта	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
5	Квалификационные	Неверное определение целевой аудитории проекта	Снижение влияния Привлечение в проект маркетолога с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке; консультации со специалистами соответствующего профиля	
		Написание неподходящего сценария рекламного ролика	Снижение влияния Привлечение в проект маркетолога с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке; составление ТЗ рекламного ролика для маркетолога с учетом всех нюансов	
		Составление неоптимального формата договора аренды помещения для съемок; неоптимальный подбор организационно-правовой формы для ведения бизнеса; составление неоптимального формата договора между исполнителем и клиентом	Снижение влияния Привлечение в проект юриста с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке; составление ТЗ для юриста с учетом всех нюансов	
		Наличие ошибок при кодировании сайта; наличие ошибок в наполнении сайта контентом	Снижение влияния Привлечение IT-специалистов (full stack и контент-мейкер) с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке; составление ТЗ для IT-специалистов с учетом всех нюансов	
		Брак смонтированного/отретушированного визуального контента	Снижение влияния Привлечение в проект видеомонтажера с примерами успешных кейсов соответствующей тематики и с высоким рейтингом на рынке;	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
5	Квалификационные	Брак звука или изображения в смонтированных видео	составление ТЗ для видеомонтажера с учетом всех нюансов; предварительная проверка контента на этапе 20 % и 50 % готовности	
6	Психологические	Неготовность специалистов, привлеченных в проект, обучаться новым навыкам	Снижение влияния Заключение договоров с привлеченными в проект специалистами с пояснением особенностей тематики проекта, вопросами о пунктуальности, ответственности к выполняемой работе, указанием сроков выполнения работ, условий взыскания неустойки за нарушение договорных обязательств; мотивация специалистов достойной оплатой труда по результатам	
		Конфликты между специалистами проекта (на деловых встречах, на съемочной площадке и т.д.)	Принятие Конфликты в коллективе неизбежны Снижение влияния Провести встречу-знакомство для всех привлеченных специалистов перед началом работы В договор с привлеченными специалистами включить пункт о взаимоуважении Обсуждать темы, спровоцировавшие конфликт, с участием конфликтующих и третьей незаинтересованной стороны	Необходимо поддерживать благоприятный социально-психологический климат в рабочем коллективе
7	Технические	Выход из строя применяемого на съемках оборудования	Снижение влияния Наличие запасного оборудования на съемочной площадке	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Окончание таблицы 3.4

№	Группа риска	Формулировка	Стратегия реагирования	Комментарий
7	Технические	Перебои в работе Интернет-соединения (во время работы IT-специалистов над созданием сайта, при дальнейшем функционировании сайта)	Принятие Нет возможности оказать влияние на работу Интернет-сервисов Снижение влияния Выбор надежного провайдера	
		Перебои в работе хостинга Проблемы с работой домена	Принятие Нет возможности оказать влияние на работу Интернет-сервисов Снижение влияния Аренда надежных домена и хостинга	
8	Форс-мажор	Болезнь членов команды проекта; выход привлеченного специалиста из проекта по личным обстоятельствам	Принятие Данное обстоятельство невозможно предугадать Снижение влияния Наличие запасных контактов специалистов требуемого профиля для привлечения в проект	Во избежание данного риска необходимо обеспечение надлежащих (безопасных и комфортных) условий работы в проекте

Таким образом, для успешной реализации проекта необходимо предусмотреть максимально возможное число рисков каждого типа и продумать возможные стратегии реагирования. Такой подход позволит в случае реализации риска выйти из сложившейся ситуации с наименьшими потерями – сэкономить ресурсы (временные, денежные, материальные и др.).

Исходя из проведенного в работе анализа представим матрицу типовых рисков, возникающих при внедрении БП на предприятии. Типовые риски будут характерны для большинства компаний на рынке различных рода деятельности, времени работы на рынке, оценок компании клиентами и т.д.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Так, риски при внедрении бережливого производства могут заключаться в:

1) незнание специфики инструментов и технологий БП. Внедрение инструментов и технологий БП позволяет достичь высоких результатов без вложения больших затрат, но для эффективного их внедрения необходимо понимание происходящих процессов, теоретические знания и практические навыки. Механическое следование алгоритму внедрения инструмента или технологии приведет лишь к формальному выполнению действий, но без ожидаемых результатов. Также важно поддерживать работу инструментов и технологий в дальнейшем – нельзя внедрить инструмент или технологию однажды и навсегда;

2) сопротивление сотрудников нововведениям. Внедрение новых инструментов и технологий меняет привычный уклад трудовой деятельности. Сотрудникам может быть сложно сразу перестроить привычный формат работы, на это требуется время, а некоторые и вовсе отвергают любые изменения. Важно проводить обучения для сотрудников, выстраивать с ними эффективную систему коммуникаций, рассказывать о тех преимуществах, которые позволит достичь внедрение БП;

3) недостаточный опыт руководства в вопросах БП. Для успешного внедрения инструментов и технологий БП необходимо, чтобы «лидер» (т.е. лицо руководства компании) был заинтересован и мотивирован на достижение высоких результатов, а также мог передать этот настрой подчиненным. Также важны теоретические знания и практические навыки для успешного внедрения инструментов и методов БП. При необходимости руководитель должен проходить обучения для расширения своих компетенций;

4) недостаточная квалификация специалистов внутри компании. Внедрение БП сопровождается появлением новых обязанностей, для исполнения которых сотрудникам может понадобиться обучение. Важно поддерживать сотрудников на всех этапах внедрения БП в компании, выделять время и финансовые средства на их обучение;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

5) отказ от привлечения высококвалифицированных специалистов. При внедрении БП не всегда возможно справиться силами внутри компании, но руководство компании с целью экономии может отказаться от привлечения сторонних квалифицированных специалистов. Это будет иметь негативные последствия: цель либо не будет достигнута вовсе, либо будет достигнута не в полной мере;

6) неверное целеполагание. От правильно поставленной цели зависит ее достижение, цель должна соответствовать системе SMART. Так, завышение ожиданий приведет к демотивации сотрудников – если целью было повышение производительности труда в 10 %, а получилось достигнуть лишь 3 %, сотрудники вряд ли будут удовлетворены результатом проделанной работы, обесценят свой труд. Также завышение ожиданий может привести к ошибочному суждению о том, что инструменты и технологии БП неэффективны;

7) нахождение сотрудников компании на физиологическом уровне потребности в труде [37]. Согласно концепции, нахождение на физиологическом уровне подразумевает осознание необходимости трудиться только для покрытия своих физиологических и материальных нужд, но этого недостаточно для мотивации сотрудников к внедрению БП на предприятии.

В случае нахождения на физиологическом уровне внедрение инструментов БП будет расценено сотрудниками как навязывание «сверху», что приведет к формальному выполнению необходимых действий и не даст ожидаемого результата.

Для достижения поставленных целей внедрение БП должно происходить, когда сотрудники компании находятся на социальном уровне (проявляют интерес к труду как к процессу) или достигли высшего – духовного уровня (испытывают наслаждение трудом);

8) корпоративная культура. Для внедрения БП необходимо, чтобы сотрудники компании разделяли основные ценности, которые являются неотъемлемой частью БП – командная работа, активная позиция, инициативность, го-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

товность к изменениям. Принцип работы «каждый за себя», нежелание действовать и меняться приведет к неуспеху при внедрении БП;

9) недостаток финансов. В компании на каждый отчетный период составляются финансовые планы, сметы. Использование инструментов и технологий БП само по себе не является высоко затратным, но требуются дополнительные средства на обучение персонала, привлечение специалистов и т.д., чтобы внедрение произошло успешно [39].

Представим типовые риски в матрице рисков, классифицируя их по степени возможности возникновения и последствий от них (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Матрица типовых рисков при внедрении БП на предприятии

	Незначительная возможность возникновения	Низкая возможность возникновения	Средняя возможность возникновения	Высокая возможность возникновения
Критические последствия			Недостаточный опыт руководства в вопросах БП	Незнание специфики инструментов и технологий БП
			Недостаточная квалификация специалистов внутри компании	Сопротивление сотрудников нововведениям
			Отказ от привлечения высококвалифицированных специалистов	Нахождение сотрудников компании на физиологическом уровне потребности в труде
Значимые последствия			Неверное целеполагание	
			Соответствие корпоративной культуры ценностям БП	
			Недостаток финансов	
Средние последствия				
Незначительные последствия				

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Данные риски типичны для компаний при внедрении БП. Предложенная маркетинговая система БО компании к сотрудникам позволит снизить ранг перечисленных типовых рисков, что позволит провести внедрение БП в компании более успешно и достичь поставленных целей.

Так, после внедрения маркетинговой системы БО в компании матрица типовых рисков будет выглядеть следующим образом (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Матрица типовых рисков при внедрении БП на предприятии

<table>
<tr><th></th><th>Незначительная возможность возникновения</th><th>Низкая возможность возникновения</th><th>Средняя возможность возникновения</th><th>Высокая возможность возникновения</th></tr>
<tr><td rowspan="6">Критические последствия</td><td rowspan="6"></td><td>Недостаточный опыт руководства в вопросах БП</td><td rowspan="6"></td><td rowspan="6"></td></tr>
<tr><td>Недостаточная квалификация специалистов внутри компании</td></tr>
<tr><td>Незнание специфики инструментов и технологий БП</td></tr>
<tr><td>Сопротивление сотрудников нововведениям</td></tr>
<tr><td>Нахождение сотрудников компании на физиологическом уровне потребности в труде</td></tr>
<tr><td>Отказ от привлечения высококвалифицированных специалистов</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Значимые последствия</td><td rowspan="2"></td><td>Неверное целеполагание</td><td rowspan="2">Недостаток финансов</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Соответствие корпоративной культуры ценностям БП</td></tr>
<tr><td>Средние последствия</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Незначительные последствия</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Так, риск высокой возможности возникновения – незнание специфики инструментов и технологий БП приобретет ранг ниже –станет риском низкой

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

возможности возникновения за счет обучения, которое смогут проходить сотрудники (возможности бесплатного обучения от государства, проект «Производительность труда и поддержка занятости»). При этом реализация данного риска также приведет к критическим последствиям, т.к. понимание специфики является основным аспектом успешной реализации проекта внедрения БП на предприятии.

Риски высокой возможности возникновения – сопротивление сотрудников нововведениям и нахождение сотрудников компании на физиологическом уровне потребности в труде станут рисками с рангом низкой возможностьи реализации благодаря всесторонней заботе компании о сотруднике: эргономика рабочего места, психологический комфорт, соблюдение режима труда и отдыха, физическое здоровье, социальные гарантии, совместно решаемые организационные вопросы, возможность для роста на рабочем месте, высокоорганизованная работа в онлайн-формате – это все основные аспекты, волнующие сотрудника. При условии их решения со стороны компании сотрудник будет удовлетворен условиями труда, лоялен и вовлечен по отношению к компании. Так, эффективная маркетинговая коммуникация с сотрудниками позволит компании сформировать у сотрудника ответственное отношение к работе и дисциплинированность в ответ на заботу о себе. Нововведения будут приниматься проще, т.к. эффективные коммуникации позволят сотрудникам быть в диалоге с руководством, незамедлительно решать возникающие вопросы. Полезность и важность внедрения БП доносить до сотрудников будет проще. Но в случае реализации последствия останутся критическими, так как готовность сотрудников к изменениям и нахождение на определенном уровне потребности в труде напрямую связаны с успешностью внедрения инструментов и технологий БП в компании.

Риски средней возможности возникновения – недостаточный опыт руководства в вопросах БП, недостаточная квалификация специалистов внутри компании станут рисками ранга низкой возможности возникновения за счет прохождения обучения сотрудниками и руководством. При этом последствия реа-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

лизации данных рисков для проекта останутся критическими, т.к. от «лидера» (т.е. руководства) зависит процесс успешности внедрения БП: организация процессов, их контроль. Квалификация самих сотрудников будет влиять на качество исполнения поставленных задач и успешность реализации проекта внедрения БП.

Риск средней возможности возникновения – неверное целеполагание станет риском с низкой возможностью возникновения, т.к. прохождение обучения, изучение специфики БП, уважительное отношение к сотрудникам (согласно пунктам предложенной маркетинговой системы БО) поможет руководству реально оценить ситуацию, соотносить ее с целевыми показателями и ставить перед сотрудниками достижимые цели. Реализация же риска сохранит возникновение критических последствий, т.к. неверная постановка целей является одним из основных демотивирующих факторов.

Риск средней возможности возникновения – отказ от привлечения высококвалифицированных специалистов станет риском с рангом низкой возможности возникновения также в силу перечисленных выше факторов: руководство будет понимать важность данного действия для достижения поставленных целей качественно и в срок.

Риск средней возможности возникновения – соответствие сложившейся корпоративной культуры в компании ценностям БП (командная работа, постоянное совершенствование, открытость к изменениям, обучение новым навыкам) станет риском низкого ранга, т.к. принятие решения о переходе компании на БП должно быть взвешено, соотнесено с возможностями и готовностью компании к работе в новом формате. В случае несоответствия стоит начать с закладывания ценностей, характерных для БП, а уже после переходить ко внедрению самого БП. Последствия в случае реализации риска останутся значимыми, т.к. ценности корпоративной культуры определяют, каким образом сотрудники отнесутся к идее внедрения БП и будут готовы реализовать данную идею.

Риск недостаточного наличия финансовых средств для внедрения БП останется средним по вероятности реализации, т.к. каждая компания занимает-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ся финансовым планированием и учитывает потребности в ДС на проекты, но предусмотреть все форс-мажорные обстоятельства невозможно. Имеющийся опыт и обучение специфике БП позволит руководству оценить ситуацию в компании грамотно, спланировать распределение денежных средств на реализацию проекта по внедрению БП, т.к. преимущества, которые принесет данная система позволят достигнуть большего экономического эффекта. В случае же реализации риска последствия останутся значимыми – недостаток ДС делает невозможной реализацию части необходимых действий по внедрению БП.

Для оценки успешности реализации проекта необходимо выделить критерии его успешности, что позволит оценить конкретные измеримые показатели и сделать выводы о достижении поставленных перед проектом целей.

В данном проекте по внедрению маркетинговой системы «бережливого отношения» работодателя к сотруднику результаты можно разделить на краткосрочные (будут получены за период около 1 года), а также долгосрочные (около 3-5 лет).

Краткосрочные критерии успешности (на основании [50]):

1) сокращение конфликтов внутри коллектива и между коллективом и администрацией;

2) сокращение объемов производственного брака;

3) уменьшение случаев травматизма вследствие нарушений техники безопасности

4) рост прибыли компании.

В совокупности это будет способствовать росту заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, а также увеличению удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудника по отношению к компании.

Также можно выделить и отложенные во времени критерии успешности проекта, которые будут наблюдаться через 3-5 лет функционирования проекта в компании (на основании [50]):

1) снижение уровня текучести персонала;

2) сокращение пребывания сотрудников на больничном;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3) увеличение привлекательности компании для соискателей;

4) рост акционерной доходности.

Основным следствием будет являться большая удовлетворенность и лояльность потребителей в отношении компании, сохранение долгосрочных взаимоотношений.

Ключевыми сторонами-выгодополучателями в данном проекте выступают сотрудники компании, в которой будет внедрена маркетинговая система БО к сотрудникам, сама компания и исполнитель проекта.

Так, сотрудники получат следующие эффекты:

1) пользование качественным контентом;

2) БО со стороны компании-работодателя;

3) сплочение коллектива;

4) улучшение самочувствия, вклад в сохранение красоты и продление молодости собственного организма;

5) повышение общей культуры движений, улучшение координации;

6) увеличение работоспособности, снижение профессионального утомления.

Вследствие этого у сотрудника будут наблюдаться:

1) увеличение удовлетворенности трудом;

2) увеличение вовлеченности в трудовой процесс;

3) увеличение лояльности по отношению к компании.

Для руководства компании будут наблюдаться следующие эффекты:

1) пользование качественным контентом;

2) положительная динамика в компании по результатам психологического анкетирования «Анкета самочувствия» [67], результирующих показателей деятельности компании, в т.ч.:

- рост выручки, производительности труда (на основании [50]);

- снижение незапланированной текучести кадров, производственного брака (на основании [50]).

Вследствие этого будут наблюдаться (на основании [50]):

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1) повышение конкурентоспособности компании;

2) повышение привлекательности компании для соискателей.

Для исполнителя проекта будут наблюдаться следующие эффекты:

1) предоставление качественной услуги;

2) формирование положительного личного бренда на рынке;

3) расширение клиентской базы;

4) обретение опыта в сфере проектного управления;

5) обретение опыта в сфере оказания услуг оздоровления через физическую активность;

6) установление коммуникационных связей с лицами и компаниями различных сфер деятельности.

Вследствие этого будут наблюдаться:

1) наращивание ценности и конкурентоспособности личного бренда на рынке;

2) повышение прибыльности бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Цель выпускной квалификационной работы была достигнута благодаря решению следующих задач:

- систематизированы теоретические аспекты повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии;

- проанализированы и оценены результаты внедрения практик бережливого производства на российских предприятиях;

- разработаны методические подходы и рекомендации для повышения вовлеченности сотрудников в процессы перехода компании на бережливые технологии, они опробованы в проекте создания и продвижения услуги маркетинговой системы БО к сотрудникам.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты концепции БП, ориентированной на постоянное совершенствование всех процессов компании. Исследование опирается на работы известных российских и зарубежных ученых, занимающихся вопросами бережливого производства: Абрамкиной Т.Н., Вэйдер М., Индейкиной А.А., Комарова С.Г., Пестеревой Е., Попова И.В., Тихониной А.С., Синго С., Хоббса Д.П., Шука Д.

В главе рассмотрены понятия «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность», их связь между собой, методы оценки, а также их влияние на экономические показатели и финансовые результаты деятельности компании. Вопросы удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников по отношению к компании в научной литературе изучали отечественные и зарубежные ученые: Агатова Л.А., Власюк Г.В., Доминяк В., Ковров А.В., Корчагин Ю.А., Мещеряков Б.Г., Спивак В.А., Ядов В.А., Cohen A., Verba S. Работа опирается на исследования практиков Жигач А., Кириллова Л. по вопросу связи между уровнем вовлеченности персонала и финансовыми результатами компании.

В первой главе также рассмотрены вопросы использования проектного подхода при внедрении БП в компаниях. Данный вопрос изучали отечествен-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ные и зарубежные ученые – Бельчик Т.А., Ежов И.И., Полковников А.В., Смирных Р.В., Сооляттэ А.Ю., исследование опирается на их труды.

По результатам написания первой главы можно сделать следующие выводы: БП – это концепция, позволяющая сделать производственный процесс более рациональным, а именно: снизить затраты на обслуживающие процессы и производство, разработать управленческие решения, направленные на максимизацию ценности и минимизацию потерь, повысить уровень удовлетворенности потребителей за счет предоставления необходимой продукции/услуги высокого качества точно в срок. При этом внедрение БП не сопряжено с большими капиталовложениями.

Понятия «удовлетворенность», «лояльность», «вовлеченность» – это три главные характеристики отношения работника к компании, они связаны между собой и влияют на финансовые результаты деятельности компании, т.к. основой функционирования любой компании является именно человеческий капитал. Современная концепция развития человеческих ресурсов подразумевает создание комфортных условий труда в компании для сотрудников, возможности для профессионального роста и развития, что позволит компании в дальнейшей добиваться своих рыночных целей благодаря высокой отдаче сотрудников.

Для успешного внедрения бережливого производства в компании следует применять проектный подход, т.к. это позволит предусмотреть возможные риски, разработать стратегии реагирования на них, рационально спланировать распределение денежных ресурсов, учитывая три основных условия: время, качество, стоимость.

Во второй главе выпускной квалификационной работы проанализированы примеры внедрения БП в российских компаниях. В России активное внедрение технологий бережливого производства началось с 2004 г. Среди российских предприятий первыми стали крупные промышленные компании – «КамАЗ», «Группа ГАЗ», ВСМПО-АВИСМА, «Русал», «ЕвразХолдинг», «Еврохим».

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

По результатам написания второй главы можно сделать выводы, что результаты внедрения концепции БП приносят положительные результаты, а именно: рост выпуска продукции, увеличение производительности труда, снижение количества брака, уменьшение цеховых запасов, снижение количества времени на переналадку оборудования и т.д. Важно то, что бережливое производство можно внедрять не только на производственных предприятиях, но и в сфере услуг. Так, первым отечественным предприятием, внедрившим БП в сфере услуг, стал Сбер. Результаты оказались успешными, качество обслуживания клиентов повысилось.

Сделан вывод, что несмотря на перечисленные преимущества, внедрение БП является сложной задачей, основной причиной тому служит сопротивление сотрудников компании нововведениям. Исполнение новых обязанностей, изменение привычного уклада работы, страх перед сокращением формируют негативное отношение сотрудников к переходу на БП. Отсутствие/недостаточные удовлетворенность, лояльность, вовлеченность по отношению к компании усугубляют ситуацию.

Так, для избегания перечисленных негативных аспектов и успешного перехода компании на БП нужно выстроить эффективную систему коммуникаций между компанией и сотрудником. Инструментом для этого является маркетинговая система «бережливого отношения» компании к сотрудникам.

Результатом написания третьей главы выпускной квалификационной работы стала разработка маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам, которая включает основные аспекты, имеющие значение для сотрудника – от физического и ментального здоровья до карьерного роста. Представлены организация и управление проектом по созданию и продвижению услуги данной маркетинговой системы. Разработана концепция проекта: сформулирован замысел, миссия, цель и продукт проекта, определен круг участников, определены дальнее окружение и внутренняя среда проекта, сформированы критерии успешности, составлен календарный план проекта, построена диаграмма Ганта с помощью программы Microsoft Project, выявлены потен-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

циальные риски и разработаны мероприятия по их устранению, проведена оценка эффективности проекта для его основных участников. Разработана авторская матрица типовых рисков при внедрении БП в компаниях, представлено обоснование снижения рангов данных рисков посредством внедрения в компании маркетинговой системы БО.

По результатам третьей главы можно сделать вывод о том, что формирование высокого уровня удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников по отношению к компании станет возможным благодаря использованию маркетинговой системы БО. Это позволит компании достигнуть целевых экономических показателей по итогам деятельности и занять уверенную позицию на рынке среди конкурентов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и теоретическом обосновании важности и выгодности внедрения в российских компаниях универсальной маркетинговой системы «бережливого отношения» компании к сотрудникам на основании актуальности внедрения БП в России как в производственных компаниях, так и в компаниях, представляющих сферу услуг.

Предложенная маркетинговая система БО будет гарантией безопасности для сотрудника в основных аспектах, представляющих для него наибольший интерес – физическое и ментальное здоровье, эргономика рабочего места, совместное решение организационных вопросов, соблюдение режима труда и отдыха, социальные гарантии, профессиональный рост, высокий уровень организации работы в онлайн-формате.

Так, закрытие потребностей сотрудника позволит сформировать у него высокий уровень удовлетворенности, лояльности, вовлеченности по отношению к компании, выйти на социальный или духовный уровень потребности в труде, значит, иметь ответственное отношение к работе. Компания, в штате которой трудятся сотрудники с установкой на высокие достижения благодаря эффективной взаимовыгодной коммуникации с работодателем, имеет большие шансы на успешное развитие и высокую позицию на рынке посредством изго-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

товления качественного продукта/предоставления услуги конечному потребителю.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ Р 56404-2021. Национальный стандарт Российской Федерации. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. Lean production. Requirements for management systems. ОКС 03.120.10. Дата введения 2021-09-01. – Текст: электронный // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: [сайт]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1200179301 (дата обращения 12.04.2022).

2. Демография. Национальный проект от 27.08.2018 (с изменениями и дополнениями). – Текст: электронный // Минтруд: [сайт]. – URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/demography (дата обращения 03.01.2022).

3. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости». – Текст: электронный // Википедия: [сайт] – URL: https://vk.cc/cc8kT4 (дата обращения 12.04.2022).

4. Охрана труда. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями). – Текст: электронный // Гарант-Сервис: [сайт]. – URL: https://base.garant.ru/12125268/b89690251be5277812a78962f6302560/ (дата обращения: 13.04.2021).

5. О специальной оценке условий труда. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (с изменениями и дополнениями). – Текст: электронный // Консультант Плюс: [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/4a4183762b40bc594a54f8ae5656a21be2633daf/ (дата обращения: 10.04.2021).

6. Паспорт федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (приложение N 2 к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Производительность

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

труда и поддержка занятости» от 18.12.2018 N 4). – Текст: электронный // Консультант-Плюс: [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319515/c42c635dfbda3e0d770c735262509e8949567aa9/ (дата обращения 12.04.2022).

7. Производственная гимнастика с учетом факторов риска для здоровья и факторов трудового процесса. Методические рекомендации от 2019. – текст: электронный // Министерство здравоохранения республики Татарстан ГАУЗ «Республиканский центр медицинской профилактики»: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP0Vj (дата обращения 13.12.2021).

8. Стратегия 2030. Стратегия развития физической культуры и спорта от 24.11.2020 (с изменениями и дополнениями). – Текст: электронный // Министерство спорта Российской Федерации: [сайт]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/566430492 (дата обращения 22.03.2021).

9. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вейдер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс; 2005. 125 с. – ISBN 5-9614-0141-3.

10. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. / С.А. Дятлов. – СПб : Отдельное издание, 1994.– 156 с. – ISBN 5-7310-0358-0.

11. Ковров А.В. Лояльность персонала : [Оценка надежности персонала. Проблемы наем. работника. Как выявлять «опас. типы»] / А. В. Ковров. – Москва : Бератор, 2004. – 165 с. ISBN 5-9531-0025-6 : 3000.

12. Корчагин Ю.А. Российский человеческий капитал – фактор развития или деградации? : Монография. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005. – 252 с. – ISBN 5-87162-039-6.

13. Мещеряков Б. Г. Большой психологический словарь. / Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – 3-е изд – СПБ : Прайм-Еврознак, 2005. – 555 с. ISBN 5-93878-232-5.

14. Пестерева Е. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / Е. Пестерева; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 218 с. – ISBN 978-5-9614-0676-4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

15. Полковников А. В. Управление проектами: Полный курс MBA / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : ЭКСМО, 2018. 522 с. – ISBN 978-5-9693-0346-1.

16. Синго С. Изучение производственной системы тойоты с точки зрения организации производства / С. Синго; пер. с англ. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2010. – 312 с. – ISBN 978-5-903148-35-6.

17. Сооляттэ А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика / А.Ю. Сооляттэ. – Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 816 с. – ISBN 978-5-4257-0080-3.

18. Спивак В.А. Управление персоналом : учебное пособие / В.А. Спивак. – Москва : Эксмо, 2008. – 134 с. ISBN 978-5-699-19285-4.

19. Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. / Д.П. Хоббс. – Минск.: Гревцов Паблишер, 2007. 351 с. – ISBN 978-985-6569-09-1, 1-932159-14-2.

20. Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. / Д. Шук, М.Ротер. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 144 с. – ISBN 978-5-9614-6145-9, 978-5-9614-5266-2.

21. Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности : Диспозиционная концепция. 2-е расширенное изд. – Москва : ЦСПиМ, 2013. – 376 с. – ISBN 978-5-906001-04-7.

22. Абрамкина Т. Н. Проблемы внедрения «бережливого производства» на отечественных предприятиях. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 2721–2725. – URL: https://e-koncept.ru/2013/53547.htm (дата обращения 31.03.2022).

23. Агатова Л.А. Нелояльность персонала как угроза безопасности организации / Л.А. Агатова, Г.Н. Смолян, Г.Н. Солнцева // Психологические аспекты управления рисками: Труды ИСА РАН 2007. – Москва, 2007. – Т. 31 – С.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

220. – URL: http://www.isa.ru/proceedings/images/documents/2007-31/216-230.pdf (дата обращения 10.03.2021).

24. Бельчик Т.А., Ежов И.И. Управление проектом внедрения бережливого производства на промышленном предприятии – Текст: электронный // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. – Т. 5. № 4. С. 516-524. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektom-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva-na-promyshlennom-predpriyatii/viewer (дата обращения 02.05.2022).

25. Вершинин В.П. Верификация отличий проекта от программы. – Текст: электронный // Вестник УРАО. 2020. – № 1. С. 108-116. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/verifikatsiya-otlichiy-proekta-ot-programmy/viewer (дата обращения 02.05.2022).

26. Власюк Г.В. Вовлеченность персонала, как инструмент повышения организационной конкурентоспособности / Г.В. Власюк // Политика и Общество. – 2015. – № 8. – С. 1044-1053.

27. Геворгян Р. М., Мартынов Л. М. Тенденции развития современных технологий менеджмента предприятия и оценка их эффективности в современных условиях. – Текст: электронный // Экономика и менеджмент. – 2019. – № 3. – С. 26-34. – URL: https://vk.cc/ccP211 (дата обращения 14.11.2021).

28. Доминяк В. Лояльность – причинение пользы / В. Доминяк // Современные технологии управления персоналом. – 2005. – № 1. – С. 15.

29. Ильшева М. А., Уткина Д. О. Счастливые сотрудники – счастливые клиенты – успешная компания. – Текст : электронный // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 22–24 апреля 2021 г.). – Екатеринбург : УрФУ, 2021. – С. 544-549. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99612/1/978-5-91256-519-9_2021_103.pdf (дата обращения 02.04.2022).

30. Ильшева М. А., Уткина Д. О., Лапшина С. Н. Внедрение концепции бережливого производства на основе маркетингового подхода к менеджменту персонала в АПК. – Текст : электронный // International agricultural journal. –

2021. № 5, с. 63-73. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-kontseptsii-berezhlivogo-proizvodstva-na-osnove-marketingovogo-podhoda-k-menedzhmentu-personala-v-apk (дата обращения 20.03.2022).

31. Индейкина А.А. Российский опыт внедрения концепции «бережливое производство». – Текст: электронный // Организация непосредственно производства. – 2015. № 1. – С. 337-341. – URL: https://vk.cc/ccP1Vm (дата обращения 30.03.2022).

32. Исакова Д. А. Влияние корпоративной культуры компании на успех проекта по внедрению корпоративной системы управления проектами // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2019. Том 8. – № 1. С. 28-38.

33. Кальченко Н. Н., Клименчукова Н. С., Решетняк Н. В. Авторская концепция разработки и применения высоких технологий менеджмента в целях повышения эффективности и качества управленческой деятельности. – Текст: электронный // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 4. – С. 10-14. – URL: http://journals.bsu.ru/journals/em/?issue=158&article=1901&rus (дата обращения 14.10.2021).

34. Комаров В.Ф., Алоян Г.Н. Управленческие технологии как способ совершенствования менеджмента. – Текст: электронный // Социально-экономические науки. – 2017. – № 3. – С. 158-169. – URL: https://nsu.ru/xmlui/handle/nsu/13463 (дата обращения 17.10.2021).

35. Комарова С.Г., Попов И.В. Опыт внедрения бережливого производства в России. – Текст: электронный // Успехи в химии и химической технологии. – 2016. – № 2. – С. 24-25. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva-v-rossii/viewer (дата обращения 01.04.2022).

36. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала // Креативная экономика. – 2007. – Том 1. – № 5. – С. 3-10.

37. Котляревская И. В. Маркетинговая сущность клиентоориентированности персонала компании / И. В. Котляревская, О. С. Сторожева, М. А. Бычко-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ва. – Текст: электронный // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен». Екатеринбург, 17-19 ноября 2016 г. : сборник докладов. – Екатеринбург : Издательство УМЦ УПИ, 2016. – Ч. 1. – С. 260-264. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/48222/1/rrfp_2016_1_031.pdf (дата обращения 18.05.2022).

38. Смирных Р. В. Корпоративная система управления проектами как инструмент концепции «бережливое производство» в проектном управлении. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2020. – № 52 (342). – С. 356-360. – URL: https://moluch.ru/archive/342/76926/ (дата обращения: 02.05.2022).

39. Тихонина А.С. Проблемы при внедрении инструментов бережливого производства. – Текст: электронный // XIV Международная школа-конференция студентов, аспирантов и молодых ученых. Томск, 26-27 апреля 2018 г. : сборник материалов. – Томск : Издательство STT, 2018. С. 274-276. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/287420142.pdf (дата обращения 19.05.2022).

40. Царенко А.С., Гусельникова О.Ю. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути к созданию «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ – Текст: электронный // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. – № 73. С. 167-203. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-berezhlivyy-region-berezhlivaya-poliklinika-berezhlivyy-gorod-kak-shagi-na-puti-k-sozdaniyu-berezhlivogo-pravitelstva-otsenka (дата обращения 02.05.2022).

41. Шутова Т.Н. Модернизация производственной гимнастики в современных условиях труда – Текст: электронный // Физическая культура. Спорт. – 2019. – № 3. – С. 49-57. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modernizatsiya-proizvodstvennoy-gimnastiki-v-sovremennyh-usloviyah-truda (дата обращения 07.11.2021).

42. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment / A. Cohen // J. Organiz. Behav, 1999. – № 20. – P. 305.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

43. Verba S. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. / S. Verba, K.L. Schlozman, H. Brady. // Cambridge: Harvard University Press, 1995. – P. 343-344.

44. АНО ДПО «Институт Бизнеса и Информационных Технологий»: [сайт]. – URL: https://insbit.ru/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

45. АО «Корпорация МСП»: [сайт]. – URL: https://corpmsp.ru/about/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

46. Банк России. [сайт]. – URL: https://vk.cc/cdeZGW (дата обращения: 24.04.2022). – Текст: электронный.

47. Бережливое производство. – Текст: электронный // Деловой портал «Управление производством»: [сайт] – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/vishnevskij.html (дата обращения: 07.04.2021).

48. Бережливое производство: понятие, внедрение, проблемы и результаты. – Текст: электронный // Статьи по бережливому производству: [сайт].– URL: https://lean-kaizen.ru/berezhlivoe-proizvodstvo-ponyatie-vnedrenie-problemy-i-rezultaty.html (дата обращения 07.04.2022).

49. Бережливое производство: вопросы и ответы. – Текст: электронный // LeanZone.ru: [сайт]. – URL: http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=192:2009-06-24-05-46-05&catid=38:2008-12-05-13-09-39&Itemid. (дата обращения: 01.04.2022).

50. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса. – Текст: электронный // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [сайт]. – URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения: 10.03.2021).

51. Вовлеченность персонала: Gallup Q12 [+Список вопросов]. – Текст: электронный // Hurma: [сайт]._– URL: https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/ (дата обращения: 10.04.2021).

52. Вытягивание, принцип вытягивания. – Текст: электронный // Leanbase: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP11f (дата обращения: 01.04.2022).

53. Деньги для дела. – Текст: электронный // Банк России: [сайт] – URL: http://dengidela.com/ (дата обращения 20.03.2021).

54. «Доставляя счастье»: принципы корпоративной культуры Zappos. – Текст: электронный // Hurma: [сайт]. – URL: https://hurma.work/rf/blog/dostavlyaya-schaste-princzipy-korporativnoj-kultury-zappos-2/ (дата обращения: 22.03.2021).

55. Идеальный индекс счастья: как измерить лояльность сотрудников к компании. – Текст: электронный // Rb.ru: [сайт]. – URL: https://rb.ru/opinion/eNPS-is-all-you-need/ (дата обращения: 22.04.2021).

56. Индекс счастья сотрудников прямо влияет на прибыль компании. Как выяснить, чего подчиненным не хватает. – Текст: электронный // Деловой Петербург: [сайт]._– URL: https://www.dp.ru/a/2017/11/19/Schastliv_i_vmeste (дата обращения: 22.03.2021).

57. Инжиниринг. – Текст: электронный // Записки маркетолога: [сайт] – URL:.https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/engineering/?sphrase_id=288883 (дата обращения 04.04.2021).

58. Инфляция в России. – Текст: электронный // Уровень инфляции. рф: [сайт] – URL: https://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/ (дата обращения: 24.04.2022).

59. Исследование лояльности сотрудников. – Текст: электронный // Happy Job: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP15z (дата обращения: 22.04.2021).

60. История становления и развития бережливого производства в России и зарубежом. – Текст: электронный // Инновационный центр развития образования и науки (ИЦРОН): [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP1ck (дата обращения: 07.03.2021).

61. Кампания по завоеванию сердец: диагностируем «индекс счастья» сотрудников. – Текст: электронный // Интернет-проект Корпоративный менеджмент: [сайт] – URL: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Winning_Hearts.shtml (дата обращения: 24.04.2021).

62. Краудсортинг. – Текст: электронный // Записки маркетолога: [сайт] – URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/crowdsourcing/ (дата обращения 31.03.2022).

63. Кудрин допустил инфляцию до 20% в 2022 году. – Текст: электронный // Rbc.ru: [сайт] – URL: https://www.rbc.ru/economics/13/04/2022/6256ae139a794732acdaaf4f (дата обращения: 24.04.2022).

64. Методология eNPS: гайд по работе. – Текст: электронный // Hurma.work: [сайт]. – URL: https://hurma.work/rf/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote-2/ (дата обращения 02.05.2022).

65. Обзор ценностей ведущих компаний. – Текст: электронный // ApostropheMedia: [сайт] – URL: http://apostrof-media.com/blog/corporateculture/obzor-cennostey-vedushchih-kompaniy-116.html (дата обращения 07.03.2021).

66. Общество. – Текст: электронный // Rbc.ru: [сайт] – URL: https://www.rbc.ru/society/08/11/2019/5dc41d349a7947456b9d9bca (дата обращения: 03.01.2022).

67. Опросник САН (самочувствие, активность, настроение). – Текст: электронный // Testoteka.narod.ru: [сайт]. – URL: http://testoteka.narod.ru/lichn/1/28.html (дата обращения: 11.05.2022).

68. Опросник «Самочувствие, активность, настроение». – Текст: электронный // Psylab.info: [сайт]. – URL: https://vk.cc/cdsby7 (дата обращения: 11.05.2022).

69. Опыт перехода компаний на удаленную работу. – Текст: электронный // Tadviser: [сайт] – URL: https://vk.cc/ccP1eK (дата обращения 07.03.2021).

70. Организация рабочего пространства. – Текст: электронный // Legion Group: [сайт] – URL: https://legion-project.ru/ (дата обращения 07.04.2021).

71. Особенности внедрения системы 5С в России, плюсы и минусы при внедрении системы 5С. – Текст: электронный // Wikipro: [сайт]. – URL: https://www.wikipro.ru/wiki/osobennosti-vnedreniya-sistemy-5s-v-rossii-plyusy-i-minusy-pri-vnedrenii-sistemy-5s/ (дата обращения: 31.03.2022).

72. Официальные курсы валют на заданную дату, устанавливаемые ежедневно. – Текст: электронный // Банк России: [сайт] – URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/ (дата обращения: 24.04.2021). – Текст: электронный.

73. Новости. – Текст: электронный // Лаборатория Касперского: [сайт] – URL: https://vk.cc/ccP1OV (дата обращения 30.03.2021).

74. Первый опрос ЦБ после жестких санкций. Что может ждать экономику России. – Текст: электронный // Rbc.ru: [сайт] – URL: https://www.rbc.ru/economics/03/01/2022/61c1ac739a79476c95bd7775 (дата обращения: 24.04.2022).

75. Портал малого и среднего бизнеса Свердловской области»: [сайт]. – URL: https://66msp.ru/home/katalog-uslug/category/finansy-dlya-razvitiya-biznesa (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

76. Портал малого и среднего предпринимательства Свердловской области «Мой бизнес»: [сайт]. – URL: https://sofp.ru/ (дата обращения 20.03.2021). – Текст: электронный.

77. Престиж компании – супермотивация для сотрудника. – Текст: электронный // Управление персоналом. – 2016. – №19. – URL: https://www.top-personal.ru/issue.html?4401 (дата обращения 30.03.2021).

78. Проблемы внедрения бережливого производства. – Текст: электронный // LeanConsult: [сайт] – URL: http://www.lean-consult.ru/blog/problemy-vnedreniya-berezhlivogo-proizvodstva/ (дата обращения 31.03.2022).

79. Производительность. – Текст: электронный // Work Russia: [сайт] – URL: https://www.regus.com/work-russia/ru-ru/workplace-psychology-improve-productivity/ (дата обращения 24.03.2021).

80. Прямо по курсу. – Текст: электронный // Rg.ru: [сайт] – URL: https://rg.ru/2020/05/25/ekonomika-vosstanovitsia-ot-koronakrizisa-v-2022-godu.html (дата обращения: 24.04.2022).

81. Развитие менеджмента в 1920-е гг. – Текст: электронный // Портал «У»: [сайт]. – URL: – 15.1.2. Развитие менеджмента в 1920-е гг. (port-u.ru) (дата обращения: 07.04.2021).

82. Реинжиниринг. – Текст: электронный // ELMA: [сайт] – URL: https://www.elma-bpm.ru/product/bpm/reinzhiniring-biznes-processov.html (дата обращения 06.04.2021).

83. Роль руководства при внедрении Бережливого производства. – Текст: электронный // Lean Consult: [сайт]. – URL: http://www.lean-consult.ru/blog/rol-top-pri-vnedrenii-lean/ (дата обращения 02.05.2022).

84. Российский опыт внедрения бережливого производства. – Текст: электронный // Деловой портал «Управление производством»: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccODZo (дата обращения: 07.04.2021).

85. Санкции против России (2022). – Текст: электронный // Wikipedia.org: [сайт]. – URL: –https://vk.cc/cdeYcF (дата обращения: 24.04.2022).

86. Система 5S на производстве: секреты успешного внедрения. – Текст: электронный // Управляем предприятием: [сайт]. – URL: https://upr.ru/article/sistema-5s-na-proizvodstve-sekrety-uspeshnogo-vnedreniya/ (дата обращения: 02.04.2022).

87. Снижение эффективности и кризис кадров: что ждет IT в будущем. – Текст: в ногу электронный // Газета.ru: [сайт] – URL: https://www.gazeta.ru/tech/2021/01/05/13417988/it_problems2021.shtml (дата обращения 01.04.2021).

88. Соискателям. – Текст: электронный // Группа компаний Head Hunter: [сайт] – URL: https://ekaterinburg.hh.ru/article/829 (дата обращения 24.03.2021).

89. Снижение эффективности и кризис кадров: что ждет IT в будущем. – Текст:в ногу электронный // Газета.ru: [сайт] – URL: https://www.gazeta.ru/tech/2021/01/05/13417988/it_problems2021.shtml (дата обращения 01.04.2021).

90. Сотрудники хотят работать онлайн. – Текст: электронный // Comnews: [сайт] – URL: https://vk.cc/ccP1Kd (дата обращения 28.03.2021).

91. Счастье на работе: в зарплате ли дело. – Текст: электронный // BCSExpress: [сайт] – URL: https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/schast-e-na-rabote-v-zarplate-li-delo (дата обращения: 09.03.2021).

92. Управление маркетинговой информацией. – Текст: электронный // Маркетинг: [сайт] – URL: https://www.moscowbooks.ru/book/426093/ (дата обращения 30.03.2021).

93. Управление производством. – Текст: электронный // Энциклопедия производственного менеджера: [сайт] – URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/controlling-functions.html (дата обращения 04.04.2021).

94. Финансовая культура. – Текст: электронный // Банк России: [сайт] – URL: https://fincult.info/article/ya-nachinayushchiy-biznesmen-kak-gosudarstvo-mozhet-menya-podderzhat/ (дата обращения 20.03.2021).

95. Финансы и инвестиции. – Текст: электронный // Forbes: [сайт] – URL: https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/417793-tretya-volna-ili-novyy-shtamm-s-chem-mozhet-stolknutsya-rossiyskaya (дата обращения 21.03.2021).

96. ФЦК: [сайт]. – URL: https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/ (дата обращения 12.04.2022). – Текст: электронный.

97. Хоторнский эксперимент (1924-1932). – Текст: электронный // Psyfactor.org: [сайт]. – URL: –https://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm (дата обращения: 07.03.2021).

98. Что будет с экономикой России в 2022 году. Прогнозы экспертов. – Текст: электронный // Rbc.ru: [сайт] – URL: https://www.rbc.ru/economics/03/01/2022/61c1ac739a79476c95bd7775 (дата обращения: 24.04.2022).

99. Что такое «грейдинг» и кому он нужен? – Текст: электронный // HR Лига: [сайт] – URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2325 (дата обращения 02.04.2021).

100. Что такое счастье – каждый эйчар понимал по своему… – Текст: электронный // TopPersonal: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP1pt (дата обращения: 22.03.2021).

101. Что такое lean production и с чем его едят? – Текст: электронный // ProКачество: [сайт]. – URL: https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/berezhlivoe-proizvodstvo/chto-takoe-lean-production-i-s-chem-ego-edyat/ (дата обращения 03.04.2022).

102. Школа человеческих отношений. – Текст: электронный // Grandars.ru: [сайт]. – URL: – https://vk.cc/ccP1xv (дата обращения: 07.03.2021).

103. Экономика. – Текст: электронный // Rbc.ru: [сайт] – URL: https://www.rbc.ru/economics/01/02/2021/6017e1819a7947cb98f23f95 (дата обращения 21.03.2021).

104. BBC NEWS: [сайт]. – URL: https://www.bbc.com/russian/features-55469657 (дата обращения 21.03.2021). – Текст: электронный.

105. Bloomberg Businessweek: [сайт]. – URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth (дата обращения: 07.03.2021). – Текст: электронный.

106. Dolce vita или 3 способа сделать сотрудников счастливыми. – Текст: электронный // Vc.ru: [сайт]. – URL: https://vc.ru/hr/49877-dolce-vita-ili-3-sposoba-sdelat-sotrudnikov-schastlivymi (дата обращения: 12.03.2021).

107. Happy Job: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP1zE (дата обращения: 20.04.2021). – Текст: электронный.

108. Telegram. [сайт]. – URL: https://web.telegram.org/k/ (дата обращения: 24.04.2021). – Текст: электронный.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

109. Just in Time. – Текст: электронный // Менеджмент качества: [сайт]. – URL: https://vk.cc/ccP1Bu (дата обращения: 01.04.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Список вопросов опроса Gallup Q12

Уткина Дарья, магистрант УрФУ программы «Маркетинг и управление проектом», проводит данный опрос в рамках маркетингового исследования для магистерской работы.

Анкета направлена на измерение уровня вовлеченности сотрудников компании.

Время заполнения составит 5-7 минут.

На предложенные вопросы Вам необходимо ответить «да» или «нет».

1) Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?

2) У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?

3) У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?

4) За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?

5) Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?

6) Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

7) Учитывается ли ваша точка зрения?

8) Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?

9) Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?

10) У вас есть лучший друг на работе?

11) За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?

12) В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

Ваша должность в компании_____: _____

Спасибо за ответы!

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для измерения уровня eNPS сотрудников компании

Уткина Дарья, магистрант УрФУ программы «Маркетинг и управление проектом», проводит данный опрос в рамках маркетингового исследования для магистерской работы.

Анкета направлена на измерение уровня лояльности сотрудников к компании.

Время заполнения составит 5-7 минут.

Инструкции к ответам на вопросы представлены в самих вопросах.

1) Какова вероятность того, что Вы будете рекомендовать компанию в качестве работодателя друзьям, родственникам? Оцените вероятность по шкале от 0 до 10 баллов.

2) Если на вопрос 1 Вы поставили 9 или 10 баллов, то скажите, какова главная причина, по которой Вы готовы порекомендовать компанию?

Если на вопрос 1 Вы поставили ниже 9 баллов, то скажите, по какой причине Вы не хотите рекомендовать компанию?

3) Если на вопрос 1 ответ был ниже 9 баллов, то какие шаги со стороны компании могли бы повысить оценку, данную Вами компании? Если в вопросе 1 Вы поставили 9 или 10 баллов, отвечать не нужно.

Ваша должность в компании_____: _____

Спасибо за ответы!

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник САН (самочувствие, активность, настроение)

1	Самочувствие хорошее	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Самочувствие плохое	С
2	Пассивный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Активный	А
3	Настроение хорошее	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Настроение плохое	Н
4	Полный сил	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Обессиленный	С
5	Медлительный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Быстрый	А
6	Счастливый	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Несчастный	Н
7	Здоровый	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Больной	С
8	Безучастный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Увлеченный	А
9	Радостный	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Печальный	Н
10	Отдохнувший	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Усталый	С
11	Сонливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Возбужденный	А
12	Спокойный	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Озабоченный	Н
13	Бодрый	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Вялый	С
14	Соображать трудно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Соображать легко	А
15	Полный надежд	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Разочарованный	Н

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом