МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. И. ГЕРЦЕНА»

Выпускная квалификационная работа

на тему

«Трансформация системы управления персоналом в контексте ценностно-ориентированного менеджмента»

Обучающегося 5 курса
заочной формы обучения
направление подготовки:
38.03.03 Управление персоналом
направленность (профиль):
«Управление персоналом организации»
Савельевой Надежды Сергеевны

Научный руководитель:
доктор педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой
Трапицын Сергей Юрьевич

Санкт-Петербург
2021

Содержание

Введение.....2
1.Теоретическое обоснование применения ценностно-ориентированного подхода в системе управления персоналом организации.....4
1.1. Классификация подходов к управлению персоналом организации.....4
1.2 Сущность и содержание ценностно-ориентированного управления.....12
1.3. Возможности применения ценностно-ориентированного подхода к управлению персоналом.....19
Выводы по разделу 1.....26
2. Исследование системы управления персоналом ООО «XXX» в контексте ценностно-ориентированного менеджмента.....26
2.1. Общая характеристика ООО «XXX».....26
2.2. Анализ существующей системы управления персоналом ООО «XXX»...35
2.3. Исследование базовых и инструментальных ценностей руководства и сотрудников ООО «XXX».....40
Выводы по разделу 2.....46
3. Проект внедрения ценностно-ориентированного подхода в систему управления персоналом ООО «XXX».....47
3.1. Модель ценностно-ориентированного управления персоналом ООО «XXX».....47
3.2. Программа реализации модели ценностно-ориентированного управления персоналом в ООО «XXX».....55
3.3. Оценка социально-экономической эффективности перехода к ценностно-ориентированному управлению персоналом в ООО «XXX» и управление рисками проекта.....56
Выводы по разделу 3.....64
Заключение.....65
Список использованных источников.....69
Приложения.....73

Введение

Современное направление развития экономики государства существенно меняет методы управления предприятиями. Соответственно, для занятия доминирующей позиции на рынке руководители предприятия (собственники, акционеры, менеджеры) должны пересмотреть основные принципы управления, предмет хозяйственной деятельности и отдать приоритет тем направлениям (или адаптировать их), которые имеют наибольшую ценность для стейкхолдеров (всех заинтересованных сторон).

Современная экономическая среда требует от менеджмента компаний гибкого поведения, нестандартных действий и инновационных решений. Это обусловлено изменениями, которые наблюдаются в последнее время в рыночной среде, что привело к новой философии ведения бизнеса, внутренней опорой которой выступает ценностная ориентация всех участников рынка.

Повышенный научный интерес к ценностно-ориентированному управлению формирует запрос на теоретические и методические разработки по использованию его в практике управления предприятиями.

Значительное внимание вопросам исследования сущности, особенностям реализации ценностно-ориентированного подхода в управлении предприятием уделено в трудах И.М. Боярка, А. С. Галушко, Н.Дж. Еквилайна, А.В. Ильенков, В. А. Козловского, В. А. Короля, М.И. Круглова, М.В. Макаренко, Т. Маркиной, М.Х. Мескона, И.М. Назаренко, Т. Омельяненко, В.П. Паламарчука, Л.Д. Ревуцкого, А.Н. Сохацкой, Н.П. Тарнавской, Р.А. Фатхутдинова, Р.Б. Чейза, Р.Ф. Якобса и др.

Несмотря на высокий уровень проработки исследуемых вопросов, необходимость проведения исследования по практическим аспектам внедрения концепции ценностно-ориентированного управления в деятельности предприятий и совершенствования терминологии по определенным вопросам сохраняется.

Целью ВКР является разработка проекта трансформации системы управления персоналом в контексте ценностно-ориентированного менеджмента

Задачи исследования:

- классифицировать подходы к управлению персоналом организации;
- дать характеристику сущности и содержанию ценностно-ориентированного менеджмента как перспективного подхода к управлению персоналом;
- исследовать возможности применения ценностно-ориентированного подхода к управлению персоналом;
- проанализировать существующую систему управления персоналом ООО «ХХХ»;
- определить базовые и инструментальные ценности руководства и сотрудников ООО «ХХХ»;
- обосновать модель ценностно-ориентированного управления персоналом ООО «ХХХ»;
- разработать программу реализации модели ценностно-ориентированного управления персоналом в ООО «ХХХ»;
- провести оценку социально-экономической эффективности перехода к ценностно-ориентированному управлению персоналом в ООО «ХХХ».

Объект исследования: ценностно-ориентированное управление как перспективный подход к управлению персоналом.

Предмет исследования: возможности реализации ценностно-ориентированного управления в системе управления персоналом.

Методы исследования: наблюдение, экспертные оценки, статистические и математические методы обработки информации, статистический, метод моделирования.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1.Теоретическое обоснование применения ценностно-ориентированного подхода в системе управления персоналом организации

1.1. Классификация подходов к управлению персоналом организации

Концепция управления персоналом - это обобщенное представление о месте человека на предприятии.

В современных условиях можно выделить два подхода к управлению персоналом: с позиции роли человека в общественном производстве и с позиции теории систем.

При рассмотрении роли человека в общественном производстве выделяют два полюса:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, человеческой) - важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с определенными потребностями, мотивами, ценностями.

С позиции теории систем работники рассматриваются в качестве важной подсистемы. При этом четко выделяют две группы подсистем:

1) экономическую, во главе которой находятся проблемы производства, обмена, потребления материальных благ. Персонал – элемент трудового процесса;

2) социальную, в которой главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности. Персонал – ядро системы, совокупность неповторимых личностей.

Управление персоналом с позиции теории систем рассматривает такие функции человека как: труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

Системой управления персоналом человек представляется через формальную роль - должность, а управление осуществляется с помощью административных механизмов (полномочий, функций и т.д.).

Системой управления человеческими ресурсами человек рассматривается в качестве невоспроизводимых ресурсов - элемента социальной организации в единстве трех основных частей: трудовой деятельности, социальных отношений, состояния работника.

Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

- управление человеческими ресурсами в отличие от управления персоналом перенацелено от нужд предприятия в рабочей силе на потребности персонала;

- проявление стратегического подхода в управлении человеческими ресурсами делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной, характерные для управления персоналом;

- ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений);

- происходит перенаправление системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, то есть из преобладающих в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

- в управлении персоналом все внимание сконцентрировано на обычных работниках, в управлении человеческими ресурсами упор переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала предприятия.

Вышеприведенная классификация концепций управления персоналом является неполной. С позиции экономического, органического и гуманистического подходов можно выделить следующие концепции:

1) управление трудовыми ресурсами;

2) управление персоналом;

3) управление человеческими ресурсами;

4) управление человеком.

Их характеристика приведена в табл. 1.

подход	1-экономический	2 - органический		3 - гуманистический
	(концепция управления персоналом)	административный (концепция управления персоналом)	социальный (концепция управления человеческими ресурсами)	(концепция управления человеком)
Роль человека	фактор производства	ресурс предприятия		главный субъект предприятия
Место человека	элемент процесса труда	элемент формальной структуры	элемент социальной организации	член организации-семьи
Объект управления	трудовые ресурсы	персонал	человеческие ресурсы	человек
Содержание управления	организация труда и заработной платы	частичное управление «жизненным циклом» человека	комплексное управление человеческими ресурсами	же управления
Подразделение	отдел труда и ЗП	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	все предприятие
Главный рычаг	заработная плата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
Стимулирования	оплата рабочего времени	принцип «заслуг»	-	качество трудовой жизни

В рамках экономического подхода выделяют систему управления трудовыми ресурсами. Ее особенностями являются:

- единство руководства;

- баланс между властью и ответственностью;

- дисциплина; четкая иерархия;

- подчинение индивидуальных интересов общему делу.

В рамках подхода последовательно сложились две системы: управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Особенностями подхода к управлению персоналом является то, что кадровая функция с регистрационно-контрольной со временем стала развивающей и распространилась на поиск и подбор персонала, планирование его карьеры, оценку и обучение.

В рамках гуманистического подхода выделяют систему управления человеком. В ее основе заложена предпосылка о том, что человек - это главный субъект предприятия и особый объект управления, не может рассматриваться в качестве «ресурса». Не человек существует для предприятия, а предприятие создают для человека, согласно желанию и способностям которого строят его стратегии, структуры, системы, внутриорганизационные отношения.

Гуманистический подход предполагает обращение особого внимания на персонал компании. В. Панков считает, что к корпоративному менеджменту следует подходить как к комплексной системе. Как и любая система, идеология стратегического менеджмента имеет свои принципы, цели и ценности. В основу положен ценностный подход, который определяет иерархию всех процессов управления, нацеленность на реализацию интересов заказчика. В конечном итоге линейная система направлена на развитие бизнеса и успешное функционирование на рынке [10]. Многие ученые отмечают, что любое управление становится неэффективным, если не придерживается определенных ценностей, которые становятся определяющими при постановке целей и задач, а также если эти ценности не разделяются большинством [2]. Менеджеры придерживаются ценностного подхода в управлении, говорят о стандартах и принципах компании, что особенно характерно для крупных корпораций. Теоретики продолжают развивать данный подход, основывая новые концепции уже на практических примерах, которые демонстрируют все преимущества или недостатки определенного метода работы.

Цель управления, ориентированного на ценности, заключается в построении такой модели предпринимательской деятельности, которая позволит максимизировать все результаты в долгосрочной перспективе, тем самым компания достигнет высоких экономических показателей, а также укрепит социальные взаимосвязи в коллективе. Подобное управление перспективно в долгосрочном плане, поскольку на начальных этапах значительных результатов ждать не стоит. Научные источники, посвященные регулированию данного вопроса, придерживаются той точки зрения, что существует два основных

подхода в рамках определения ценностей предприятия. Первый заключается в том, что целью предприятия является увеличение ценностей и принципов для владельцев компании, то есть для самой управленческой структуры. Подобный подход является однофакторным. Второй подход состоит в том, что все стороны должны быть заинтересованы в процессе развития компании. Поэтому управление и формирование целей должно быть многофакторным. В большинстве случаев исследования управленческой сферы посвящены выбору инструментов взаимодействия для создания рыночной стоимости и ценности компании. В таком случае на первый план выходит методология и парадигмально-гносеологические составляющие управления. Ценностно-ориентированное управление является неким сборным элементом из взглядов и концепций, основанных на классических и современных подходах к экономической теории.

Данная система получила название Value-Based Management (VBM), что в переводе обозначает «менеджмент, основанный на ценностях». Основателем этой системы стал А. Раппопорт, который заявил, что VBM позволяет унифицировать управление любой компании за счет того, что в своей основе содержит базовые элементы, которые применимы к любому управлению. Рассмотрим подробнее эти элементы [13]:

- **оценка:** на первоначальном этапе заключается в выборе модели и процедуре ее применения для компании, а затем оценке подвергаются те изменения, которые были достигнуты в результате смены подхода к управлению; следует осуществлять непрерывный мониторинг изменения системы ценностей, а также дорабатывать ее на основе изменившейся повестки;
- **стратегия:** выстраивание системы ценностей необходимо осуществлять поэтапно, поэтому следует придерживаться некоторой стратегии на долгосрочный период, которая поможет повысить значимость организации в первую очередь для владельцев. Поэтому VBM также является обособленной стратегической моделью управления;

- **финансы:** обеспечивают основу для реализации любой стратегии, поскольку определяют факторы, значимые для каждого структурного подразделения организации, а также в целом для нее. Рыночная ценность организации в том, чтобы доходы превышали расходы;
- **корпоративное управление:** решает задачу обеспечения диалога между руководящим составом разных уровней, а также его подчиненными. Основой управления является система поощрения и мотивации к работе. Значимое место в ней занимают разные виды материального поощрения за высокий личный и коллективный результат.

Г. Арнольд дополнил систему принципов VBM. Он выделил такие [19]:

- обеспечение длительного благосостояния владельцев;
- доход от вложенных акционерами средств должен превышать ту стоимость, которую они вложили в деятельность;
- система поощрений и стимулов должна основываться на внутренних показателях, которые сформированы по результатам деятельности, а также прогнозов по этим результатам. Она должна отталкиваться от первоочередной цели благосостояния собственников, а излишки прибыли уже распределяются между работниками разных уровней пропорционально внесенному труду. Касаемо внешних показателей, то они должны быть максимально ясно выраженными в пунктах, касающихся потенциала на будущий период, а также достигнутого результата на рынке.

А. Мартинес считал, что данная концепция имеет не только положительные, но и отрицательные стороны. В числе наиболее уязвимых он выделил следующие: невозможность объективной и достоверной оценки стоимости бизнеса, поскольку она связана с прогностическими данными на будущий период и возможной прибылью, получение которой еще неизвестно достоверно; отсутствие достоверных сведений об информационной составляющей финансового рынка, что приводит к приблизительно оценке

стоимости акций, а любые приблизительные оценки не вселяют должной уверенности; недобросовестность менеджеров, которые манипулируют информацией в личных интересах, из-за чего отсутствует возможность достоверно судить о деятельности; собственники не всегда заинтересованы в увеличении рыночной стоимости компании, поскольку считают, что достаточным критерием благополучия бизнеса является способность обеспечивать текущие нужды компании; не все действия по повышению эффективности бизнеса приводят к логическому их завершению. Некоторые средства повышения собственной рыночной значимости являются вредными для рыночных отношений, да и незаконными. Например, некоторые компании стремятся стать монополистом или идут на различные ухищрения, чтобы снизить налоговые платежи, что, конечно, не способствует развитию общественных интересов [14]. И. Смолин отмечает, что нельзя оценивать ценность организации однозначно, поскольку у руководителей и сотрудников компании разные подходы к определению этого понятия [15].

Некоторые критики VBM заявляют, что на основе одного показателя или даже их совокупности нельзя делать вывод об эффективности организации, поскольку эти показатели во многом являются следствием управленческих решений, а не отображают реальную картину работоспособности компании.

Большая часть понятий и структур для концепции VBM берется из финансового менеджмента, из-за чего ее методологическая обоснованность ограничена. Организация определяет свою ценность на основе материальных и нематериальных активов, которые находятся в ее распоряжении. В связи с этим на первоначальном этапе определения стоимости компании актуальными являются следующие задачи: провести исследование этих активов, а также определить степень их влияния на экономическую составляющую предприятия; изучить различные модели формирования организационного взаимодействия между управляющим составом, в том числе собственниками, акционерами и топ-менеджерами. Существует система, которой описывают сбалансированные

показатели, необходимые для постепенного развития организации. Эта система называется BSC - Balanced Scorecard.

М. Йенсен определил особенность этой системы в долгосрочной перспективе, отметив, что увеличение стоимости бизнеса не способствует созданию грамотной системы управления им, из-за чего стратегия достижения реальных результатов, которые можно было бы достичь с учетом возможностей компании, оказывается под управлением тех, кто не способен ее грамотно реализовать[16]. В. Герасимчук отметил по этому поводу, что предпочтительнее для компании выработать систему во всех сферах деятельности, поскольку тогда они будут гармонично развиваться. Это касается жизненного цикла товара в соотношении с операциями, которые происходят на предприятии, а также внешними факторами, связанными с изменением потребительского спроса на товар [17]. Стоит отметить, что, хотя концепция VBM понимается весьма неоднозначно, а также подвергается критике со стороны некоторых управленцев, она применяется на практике во многих европейских, азиатских и американских компаниях [18-21].

С экономической точки зрения ценностный подход заключается в том, что управленческие задачи по достижению максимального уровня ценности компании являются составляющими социально-экономических отношений. В этой связи оценка с разных аспектов помогает сформулировать те направления, в которых следует двигаться для повышения эффективности компании. Таким образом, ценностно-ориентированное управление позволяет обеспечить сбалансированное развитие организации с точки зрения инновационной составляющей, производственно-технологической, институциональной, социальной структур. Глобализация приводит к стиранию границ и изменению правил ведения бизнеса, а также требований к компаниям, которые хотят развиваться на международной арене. Например, они обязаны применять стандарты в сфере экологии и социального обеспечения, что повышает корпоративную ответственность перед обществом. Это приводит к тому, что решения компаний направлены на то, чтобы соблюдать качественные и

количественные показатели в процессе управления, а также повышает конкурентоспособность компании, поскольку нематериальные активы находятся в зависимости от этих показателей напрямую.

Таким образом, можно заключить, что ориентация в управлении на ценности позволяет в долгосрочной перспективе обеспечить принятие управленческих решений таким образом, что все социально-экономические составляющие системы будут сбалансированно развиваться. Современная адаптация этой концепции заключается в том, что необходимо выявить закономерности, от которых зависит успех компании и благополучие ее работников, тогда можно будет воздействовать на них для достижения желаемого результата.

1.2 Сущность и содержание ценностно-ориентированного управления

В условиях финансового кризиса, в которых функционирует мировая экономика, предприятия испытывают значительное влияние негативных факторов, а именно: инфляции, колебаний цен, условий кредитования и др. Особенностью управления предприятием в этих условиях является предупреждение и реагирование на воздействие внешних и внутренних факторов путем принятия своевременных, адекватных управленческих решений. Правильность решений, которые принимаются в современных условиях, определяются как осведомленностью руководителей об имеющихся и потенциальных внешних и внутренних угрозах, так и временным резервом, который существует для их подготовки. Сложность избранных систем и методов, определенных для управления предприятиями, зависит от непредсказуемости, новизны и сложности окружения.

Как отмечает Галушко А.С. [2], в современных динамичных и высококонкурентных условиях развития экономики системообразующим фактором функционирования предприятий выступает ценность как залог гармонизации интересов всех участников экономических отношений, ведь именно из-за ее создания для потребителей и других стейкхолдеров

производители делают достижения и собственных целевых ориентиров. Это обусловливает объективную необходимость использования принципов ценностно-ориентированного подхода в деятельности компаний для формирования желаемых конкурентных позиций на рынке, обеспечения долгосрочной результативной деятельности.

Ценностно-ориентированный тип экономического мышления, свойственный западной культуре ведения бизнеса и исповедуется компаниями-мировыми лидерами, еще не получил должного признания большинством российских предприятий. Вместе с тем, экономические и социальные вызовы подтверждают бесспорность того, что именно создание ценности выступает ключевой детерминантной устойчивого и эффективного функционирования предприятий.

Теоретические наработки и практический опыт последних лет доказывают, что ориентация предприятия только на наращивание масштабов рыночной деятельности не гарантирует ему лидерских позиций и стратегического успеха. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ становится возможным только через трансформацию бизнес-философии компании, привнесение в ее деятельность положений концепции создания ценности, что является залогом гармонизации интересов всех участников экономических отношений.

Важен также учет специфики деятельности компании, особенностей ее операционной системы, структуры цепи создания ценности.

Ценностно-ориентированная модель развития предприятия постепенно входит в отечественные учебники по финансовому менеджменту, рассматривается в переведенных на русский язык изданиях зарубежных авторов.

Вместе с тем, традиция применения понятия «стоимость» на постсоветском пространстве препятствует правильному пониманию термина «ценность».

Ситуация, когда категория «ценность» подменяется категорией «стоимость», является довольно распространенной для отечественных учебников по экономической теории [3].

Понимание термина «value» в научных источниках разнится. Одни определяют его как «стоимость», другие - как «ценность». Значение зависит от контекста, в котором он используется. Из-за этого появляется путаница в терминологии, что особо ощутимо при переводе научных изданий с иностранных языков на русский, так как у разных авторов одна и та же идея может быть сформулирована по-разному. Понятия «ценность» и «стоимость» некоторые предлагают считать синонимами и использовать в обоих значениях в зависимости от необходимости употребления в тексте. Однако на самом деле дефиниция этих понятий отличается, что важно осознавать при осуществлении экономической деятельности.

Стоит рассмотреть позиции экономистов по данному вопросу, чтобы определить, значение какого из терминов (ценность или стоимость) они предлагают вкладывать в понятие «value».

Паламарчук В.П., например, считает, что value - это ценность компании, то есть ее возможность продуктивно функционировать, а также непрерывно создавать финансовые блага для собственников. Такая ценность измеряется с помощью дисконтирования предполагаемой прибыли и ее оценки с учетом финансовых рисков, влияющих на объем прибыли и на возможность ее получения как таковой [4].

В экономической науке предполагается, что разумная деятельность менеджеров должна стремиться увеличить обороты организации, что приведет к увеличению ее значимости как субъекта рыночных отношений, а также к росту финансового благосостояния сотрудников. Она гласит, что субъект принимает решение на основе экономической выгоды. Оценка решения происходит после наступления последствий, к которым оно привело. Экономически доходным оно является в случае, если полученные результаты не только окупили вложения, но и превзошли их, а также если прогнозируемый результат был выполнен в полном

объеме или превышен. Стоимость при этом исчисляется в виде альтернативных решений и их ценности. То есть стоимость считается при выборе лучшей альтернативы из возможных. Если обратиться к англоязычным источникам экономической теории, то под понятием opportunity подразумевается «возможность», то есть opportunity cost представляет собой стоимость, которую пришлось заплатить за реализацию возможности. Таким образом, приходим к выводу, которого придерживаются большинство экономистов, что ценность и стоимость не являются синонимичными понятиями. Однако они неразрывно связаны [4].

Среди отечественных экономистов вошло в традицию применять термины «стоимость» и «ценность» не как противоположные, а как синонимы. Данная привычка была внедрена и закреплена первым переводом «Капитала» К. Маркса, где немецкое слово «Wert» было переведено как «стоимость» вместо «ценность». В немецком языке есть термин «Wert» (ценность) и термин «Kosten» (стоимость), как и в английском слово «value» (ценность) никаким образом не может отождествляться со словом «cost» (стоимость).

Д. Рикардо отмечал: «Ничто не породило так много ошибок и разногласий в этой науке, как неопределенность понятий, которые связывают со словом стоимость» [6].

Ситуация осложняется еще и тем, что большинство словарей английского и русского языка идентифицируют эти две категории, то есть value переводится как стоимость, ценность, оценка, цена, величина.

По мнению Ревуцкого Л.Д. [8], стоимость как показатель - это расчетная научная, экономическая, социальная и / или экологически обоснованная величина, для определения которой разработаны и используются на практике соответствующие расчетные формулы, модели и алгоритмы различной сложности, многоэтапности, развернутости. Для каждого предмета оценивается, различают несколько видов стоимости, например, нормативную (номинальную), инвестиционную, страховую, в целях налогообложения, ликвидационную, остаточную и др.

Войтович С.Я. [9] отмечает, что стоимость - категория трансцендентная, которая имеет свою тайну, не поддается разгадыванию. К концу она всегда остается в чем существенно не раскрытым.

Группа авторов М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют ценности как важные и значимые с точки зрения конкретного человека предметы, действия, образ жизни, идеи и как общие убеждения о том, что хорошо, что плохо или что является несущественным в жизни [10].

Р. Блекуал, Дж. Энджел, П. Миникард считают, что ценность - это разница между тем, чем потребителям придется жертвовать (тем, денежными или другими ресурсами) и выгод, которые они получат; при этом предприятие, ориентированное на потребителей должно обеспечивать потребителей большей ценностью, чем конкуренты.

Р. Фатхутдинов рассматривает ценность как нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить или иметь в будущем (владение нововведением, известна торговая марка и т.д.).

Итак, стоимость финансовом менеджменте там, где имеет место затратная природа, применяется термин «стоимость». Ценностью же можно считать интерес в денежном измерении, которое формируют в своем воображении реальные субъекты. Интерес может иметь и стимулы некоммерческого характера.

Таким образом, можно констатировать, что категория «ценность» касается освещения полезности экономического объекта, а термин «стоимость» - оценки расходной его сущности, а следовательно, ценностно-ориентированный подход к управлению - это целенаправленный процесс, направленный на рост ценности компании как для собственников и инвесторов компании, так и для работников, контрагентов и общества, и повышение ее рыночной стоимости путем реализации потенциала конкурентных преимуществ, связанных с имеющимися активами организации.

Концепция управления компанией, целевой функцией которой является рост ее ценности (англ. Value-Based Management, VBM), является органическим сочетанием корпоративных финансов и стратегического менеджмента.

Внедрение принципов ценностно-ориентированного управления может стать для компании мощным орудием достижения поставленных целей. Однако, как правило, провозглашенные цели определяются скорее не экономическими критериями, а бухгалтерскими показателями, такими как прибыль. Так же и цели, устанавливаемые «для внутреннего пользования», порой не имеют ничего общего с повседневными задачами работников компании. В организации, которая стремится создавать ценность, целевые установки должны сочетать в себе четкие декларации о намерениях с количественными индикаторами создания ценности.

Анализируя ключевые аспекты внедрения системы VBM в деятельность предприятия, следует конкретизировать перечень ее основных элементов и выделить:

- стратегическое планирование - процесс интеграции ценностно-ориентированного управления в систему менеджмента предприятия охватывает все стороны его деятельности и требует значительных временных рамок, поэтому необходимо формировать генеральные цели с их разбивкой во времени и по подразделениям;

- организационное обеспечение - система VBM требует максимального уровня интегрированности различных уровней и подразделений организационной структуры предприятия с целью достижения оптимальности распределения генеральных целей компании;

- обучение и развитие персонала - важное значение имеет осознание идеи ценностно-ориентированного управления работниками реализации и правильное понимание ими поставленных задач, связанных с ее внедрением. Кроме того, персонал организации представляет собой весомый стратегический ресурс формирования ее ценности в условиях конкурентной рыночной экономики;

- инвестиционная деятельность - наращивание ценности предприятия невозможно без наличия дополнительных источников развития компании. Инвестиции могут осуществляться за счет собственных или привлеченных ресурсов и направляться на улучшение количественных или качественных характеристик деятельности компании;

- система стимулирования - процесс достижения запланированных результатов на разных уровнях функционирования компании должно быть мотивированным для обеспечения максимального уровня реализации поставленных целей;

- показатели измерения результатов - определение объема созданной ценности компании становится возможным лишь при наличии индикаторов, характеризующих степень выполнения запланированных показателей и дают возможность определить рычаги воздействия;

- система обратной связи - предназначена для несения корректировок в задачи стратегического и операционного планирования по данным расчета значений индикативных показателей измерения результатов, полученных в предыдущих периодах [13].

Важным преимуществом системы ценностно-ориентированного менеджмента является возможность ее использования для оценки потенциальных проектов, предусматривающих будущие доходы, а также с целью контроля эффективности деятельности компании. Методы, используемые в рамках ценностно-ориентированного менеджмента, целесообразно применять именно для оценки фактической эффективности работы, а также для согласования интересов собственников и наемных менеджеров путем привязки премий менеджеров к показателям роста ценности акционерного капитала. Относительно оценки отдельных проектов, целесообразно обходиться критерием, основанным на методе дисконтирования денежных потоков, как NPV (англ. Net present value, чистая текущая стоимость) и IRR (англ. Internal Rate of Return, внутренняя норма прибыли), а также модификациями этих показателей.

1.3. Возможности применения ценностно-ориентированного подхода к управлению персоналом

В настоящее время рынок труда нуждается в высококвалифицированных специалистах, что связано с увеличением объемов труда в сфере технологий, поэтому каждой компании важно подобрать те кадры, которые смогут выполнять требуемые от них задачи в должном объеме. Особой проблемой является текучесть кадров, когда работники, получив опыт и практические знания, через пару лет переходят на должность в другой организации, в которой условия труда лучше. Управление персоналом в этой связи остается ключом к работе организации, поскольку важно набрать команду специалистов, которые будут полностью выполнять свои трудовые функции, а также долгое время оставаться в компании. Ценностный подход к управлению персоналом во многом решает эту проблему. Суть его заключается в том, что необходимо объединить ценности отдельных работников с ценностями компании, тогда это повысит их лояльность, а также вовлеченность в производственный процесс. Результатом такого подхода является увеличение производительности труда персонала, а также увеличение уровня их мотивации га достижение высоких результатов, при этом расходы на оплату труда не увеличиваются, что является плюсом: получить максимум результата при минимуме затрат. Однако многие практики отмечают, что действенных механизмов для применения этой идеи на практике не разработано. В теории данный концепт является весьма привлекательным для работодателей, но на практике мотивировать сотрудников без дополнительных финансовых вложений остается невозможным, а ценности по личному обогащению идут вразрез с обогащением руководства компании. Остается открытым вопрос о том, какой механизм применять, чтобы внедрить в практику подобные идеи. Существует несколько предложений на этот счет.

Методология данной концепции опирается на культурно-исторический подход, который заключается в том, что развитие человека проходит через процесс освоения общественного опыта и ценностей, в результате чего человек

преломляет их согласно своим взглядам, вырабатывая видение на определенный вопрос. Поскольку организация является той же моделью общественных отношений, только в миниатюре, для нее характерны те же признаки, что и для общества в целом: история, культура, деловой этикет, нормы и принципы. В естественной среде взаимодействия людей усвоение ценностей проходит через процесс интериоризации. Новый работник при адаптации к коллективу, узнает имеющиеся в нем правила и традиции, затем познает их на своем опыте, взаимодействуя с коллективом. Когда процесс усвоения ценностей компании завершен, работник сам начинает ретранслировать их в коллектив, в том числе и по отношению к новым сотрудникам. Благодаря данному механизму возможен процесс непрерывной передачи ценностей, норм и традиций компании, вне зависимости от того, как долго сотрудник в ней работает, поскольку каждое новое «поколение» получает имеющиеся знания от тех, кто уже работает в организации. Так обеспечивается преемственность организационной культуры.

Концепция Л.С. Выготского построена с использованием такого понятия как «зона ближайшего развития». С точки зрения психологии под ним понимается тот уровень, которого достиг ребенок при взаимодействии с ближним окружением (то есть взрослым), что представляет собой некий текущий процесс, который еще не закончен, поскольку ребенок в дальнейшем также достигает нового уровня при расширении своих знаний и опыта [1]. Новый сотрудник - это тот же ребенок в компании, поскольку он еще ничего не знает о своих коллегах и процессе работы, и его только предстоит этому учить, поэтому культуру организации он постигает в процессе взаимодействия с другими сотрудниками, которые представляют собой «взрослых» в этой передаче опыта и знаний. Зона ближайшего развития формируется в процессе привыкания к новому коллективу и общению с наставником или руководителем, которые рассказывают об особенностях работы и коммуникации в компании. На практике, к сожалению, часто отсутствует коучинг. Он может быть в некотором упрощенном виде, когда за обычным сотрудником закрепляют новичка, но поскольку у сотрудника и так много работы, подобное он воспринимает как

балласт, что не способствует успешному усвоению корпоративных принципов, а также возникновению доверительных отношений между коллегами. Поэтому новый сотрудник не получает должных знаний об организации, из-за чего возникают трудности с адаптацией, поэтому в дальнейшем ценности компании не ассоциируются с собственными, так как процесс усвоения прошел мимо. Сотрудник воспринимает ценности и потребности организации как нечто чуждое ему, что снижает мотивацию к труду. Если же новичок усвоил корпоративные ценности без посторонней помощи, то он воспринял их субъективно через призму своих ценностей и взглядов, что тоже часто разнится с видением компании. Низкая степень вовлеченности работника в корпоративную культуру способствует снижению мотивации к работе, что приводит к ухудшению результата, поскольку свои обязанности сотрудник выполняет формально и без энтузиазма.

Важно отметить, что во многих компаниях отсутствуют корпоративные ценности или они слишком обобщены, а также не выделяются как нечто особенное руководством организации. Наличие ценностей, объединяющих сотрудников, создает стабильное развитие предприятия, поскольку они объединяют людей, повышают их вовлеченность и отдачу в процессе работы [2]. Ценностная система основывается на том, что все процессы в организации, а также отношение руководства к персоналу и персонала друг к другу должно осуществляться в строго определенных рамках, в соответствии с принципами делового этикета и корпоративной культуры. При реализации этого подхода необходим комплексный метод, так как выборочное следование создает ощущение второстепенности принципов, из-за чего сотрудники не хотят их соблюдать.

Концепции ценностного управления получила свое развитие из экономики и психологии. Одним из авторов этого подхода является М.Рокич, который сформулировал дефиницию «ценностей». По его мнению, под ними следует понимать некоторое убеждение в том, что определенная модель действий приоритетнее, чем противоположная лично для человека, а также для общества

[3, с.5]. Ценности больше принадлежат эмоциональной сфере, чем рациональной, поэтому стоит их воспринимать, а не осмысливать [4]. Также под ценностями понимают некоторую конструкцию, которая на данный момент не существует, ее лишь стремятся достичь [5]. Серебрякова Г.В., например, обратила внимание на то, что ценности воспринимаются как некая приобретаемая выгода, а также как важный социокультурный элемент [6]. Б.Рэй считает, что ценности отражают личностные характеристики человека, они помогают выбрать жизненный путь человеку, а также выстроить его взаимоотношения с людьми [7].

М.Портер занимался изучением ценностей с точки зрения экономического подхода. Он предложил создать цепочку ценностей как некую концепцию, которая существует в процессе человеческой деятельности. Цепочка ценностей представляет собой некоторые действия, которые предпринимает компания по созданию продукта из имеющихся ресурсов [8]. Также «ценности», помимо экономической составляющей, содержат в себе и психологический аспект. Мусаелян И.К. считает, что ценности вырабатываются в процессе взаимодействия под влиянием участников, которым выгодно их создание [9]. К.Майджера в своей научной работе также придерживайся ценностного подхода. Его схема состояла из следующей последовательности элементов управления: ценность - видение - вера и отношение – поведение [10]. Максименко А.А. отмечает, что наиболее важным элементом в процессе осознания сотрудника себя как части компании является его организационная идентичность, которая формируется в процессе принятия корпоративных ценностей и идей [11]. В зависимости от степени принятия формируется определённый уровень лояльности к нуждам организации, а также отождествление личных и общественных ценностей с корпоративными. Сотрудник учится быстрее понимать, что от него требуется, что уменьшает время, необходимое на донесение определенных поручений и пояснения по их выполнению, поскольку личная заинтересованность повышает вовлеченность и способствует ускорению усвоения материала. Сотрудника не нужно заставлять работать, когда он сам

мотивирует себя. Если осуществлять управление с использованием ценностного подхода, то снижается разрыв между намерениями руководства и достигнутым результатом, что получается на основе личного вклада каждого сотрудника.

Кузин А.В. наиболее эффективной считает «Winning the Hearts», которая заключается в том, чтобы завоевать сердце персонала, то есть играть на его эмоциональных реакциях на события и действия. Масилова М.Г. отмечает, что некоторые создают лишь видимую преданность, чтобы влиться в коллектив и представить себя определенным образом перед руководством, другие же на самом деле воспринимают корпоративные ценности как свои личные, то есть осознанно принимают корпоративные нормы. У. Кан считает, что вовлеченность сотрудников можно определить посредством анализа степени из физической, познавательной и эмоциональной отдачи на достижение корпоративных целей. Вовлеченность характеризуется как позитивное отношение к рабочему процессу, поглощенность и отдача своим обязанностям. Лояльность и вовлеченность способствует выработке такого понятия как «job crafting», которое заключается в креатином подходе и работе на основе внутренней мотивации. Психологами Даттоном Дж. и Вржесневской Э. Было предложено это понятие еще в 2001 году. Они понимали под ним процесс, при котором сотрудники активно изменяют свою жизнь, делая процесс работы его важной частью, значимой для себя в эмоциональном и функциональном плане. Переосмысление работы включает в себя не только полное выполнение обязанностей, но и появление положительных эмоций в процессе работы, а также формирование образа своей деятельности как части личных ценностей. Таким образом, управление, ориентированное на ценностный подход, улучшает организационную культуру, способствует интеграции деятельности по формированию лояльного коллектива и личной вовлеченности каждого сотрудника в свою работу.

Специфика данного подхода в том, что он должен способствовать развитию коллективных взаимоотношений, а также снижать напряжённость при внутренних конфликтах.

Выводы по разделу 1

На основе теоретического анализа источников по теме исследования сделан вывод о том, что ценностное управление представляет собой процесс, находящийся на стыке экономики и психологии. В нем раскрываются такие понятия как вовлеченность, удовлетворенность трудом, взаимоотношения в коллективе. Все эти стороны являются важной частью корпоративной культуры и становятся доступными на определенном этапе существования организации, когда она осознает значимость для сотрудников ценностей и их реализации в деятельности и взаимодействии. Ценностное управление реализуется посредством двух механизмов. Первый заключается в формировании идентичности организации, то есть создании корпоративной культуры, которая будет наилучшим образом отражать ценности компании и ее работников. Второй механизм заключается в формировании «job crafting», то есть личного переосмысления сотрудником своего отношения и деятельности в рамках компании. Ценностное управление позволяет повышать эффективность работы без применения дополнительных материальных поощрений или штрафных санкций.

2. Исследование системы управления персоналом ООО «XXX» в контексте ценностно-ориентированного менеджмента

2.1. Общая характеристика ООО «XXX»

Место нахождения ООО «XXX»: Российская Федерации, г. Санкт-Петербург, ул. Академика Павлова, д.5, лит. В

Миссия - несем новые идеи для развития вашего бизнеса.

Ценности компании:

1) доверие и уважение к людям;
2) открытость перед обществом;
3) профессионально и личное совершенствование сотрудников;
4) инициативность;
5) индивидуальный подход к каждому партнеру и клиенту;
6) взаимопомощь и взаимоуважение;
7) улучшение условий труда и жизни.

Основным видом деятельности является наполнение и издание газет. Помимо печатной версии газет, важной деятельностью является ведение интернет-сайта газеты. Кроме ежедневных (выпуск рабочей недели) номеров организация выпускает журнал «Рейтинг миллиардеров», журнал «Бизнес идеи» и журнал «Estateline».

Цель издания - ежедневное информирование читателей о новостях, происшествиях.

Издание основано и работает с 1993 года, первоначально было два выпуска в месяц, с 1994 года выпускается два номера в неделю, с 1997 года - три номера в неделю, а с 2000 года - каждый рабочий день, (с понедельника по пятницу). 08.10.2018 года был выпущен юбилейный 5000-ый номер.

Так же компания при помощи собственной службы доставки доставляет свою корреспонденцию.

В декабре 2020 года компания ООО «XXX» вступила в крупнейший холдинг страны.

Организационная структура ООО «XXX» отображена на рисунке 1.

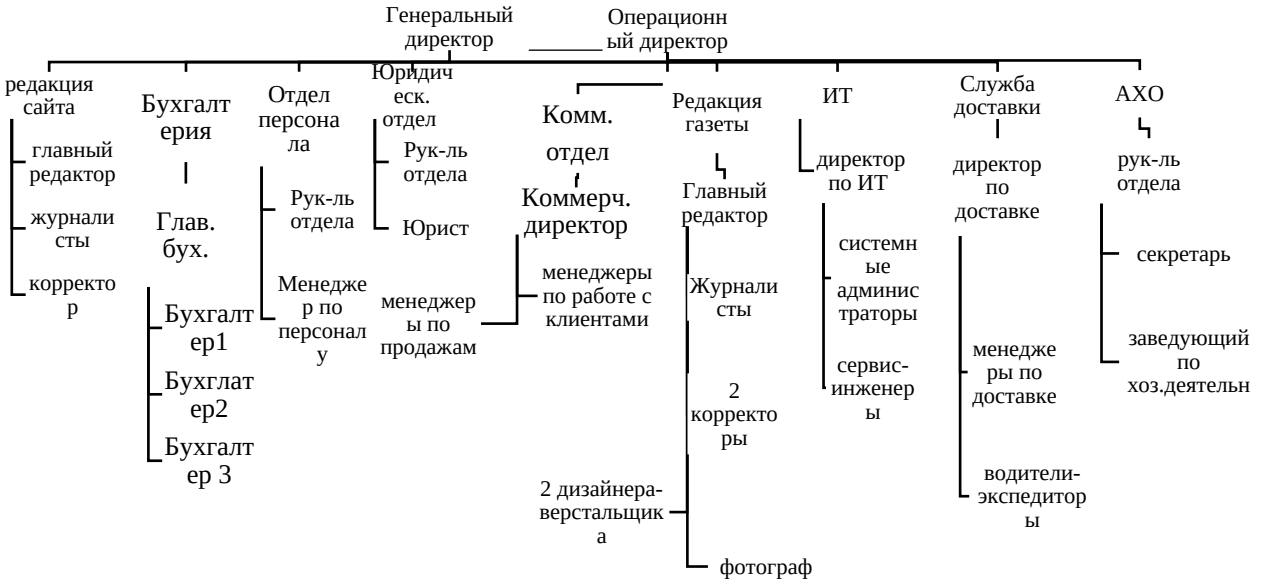


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «XXX»

Рисунок 1 показывает, что структура управления в ООО «XXX» построена так, чтобы предоставлять своим клиентам качественные услуги. Представленная структура является линейно-функциональной.

Процесс управления в ООО «XXX» разделен на отдельные элементы, каждый из которых имеет ясно определенные, четкие задачи и обязанности, определяемые должностными инструкциями.

Связи между элементами структуры управления в ООО «XXX» поддерживаются вследствие отношений, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Потребность в них возникает при иерархичности построения системы управления, при наличии разнообразных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

ООО «XXX» делится функционально на блоки, соответствующие направлениям деятельности (задачам), что видно на рис.3

Основные подразделения ООО «XXX» охарактеризуем при помощи таблицы 2.

Таблица 2 - Характеристика основных подразделений ООО «XXX»

Подразделение	Характеристика деятельности подразделения
Бухгалтерия	ведение бухгалтерского и финансового учета в соответствии с Законодательством РФ и другими нормативными актами; своевременное предоставление в соответствующие органы необходимой достоверной отчетности; контроль финансовой дисциплины.
Отдел персонала	ведение кадрового делопроизводства компании; адаптации сотрудников; отбор и приема новых сотрудников, аттестация персонала
Коммерческий отдел	Продажа подписок на сайт и печатную версию, продажа рекламных статей для сайта и печатной версии
Юридическая служба	сопровождение договоров; поддержание деловых отношений с клиентами и партнёрами; защита интересов компании в судах
Редакция сайта и газеты	поиск материала для статей, дизайнерская верстка полос для продукции, корректорская работа, фотографирование
Административно-хозяйственный отдел	обеспечение коллектива всем необходимым для выполнения должностных обязанностей; закупка материалов, сортировка входящей и исходящей корреспонденции
Служба доставки	поиск и работа с клиентами по доставке, доставка
ИТ	налаживание и контроль работы всей техники в компании

Проведем подробный анализ структуры и динамики персонала данной компании.

В таблице 3 показана численность персонала на предприятии.

Таблица 3 - Численность персонала на предприятии

Год	Численность персонала, чел.
2018	180
2019	190
2020	167

Таким образом, в 2019 году наблюдается рост численности персонала на 5,1% или на 10 человек, в 2020 году видно снижение численности персонала – на 12 % или на 23 человек.

Состав работников постоянно меняется из-за перемещения внутри структурных подразделений и приема новых работников, а также в связи с

увеличением объемов деятельности. А в 2020 году значительную роль сыграла пандемия Covid-19. Данная информация отображена в таблице 4.

Таблица 4 - Годовая динамика принятого/ уволенного персонала, человек

Показатели	2018	2019	2020
Принято	2	15	4
Уволено	3	5	27

Отметим, что на количество уволенных в 2020 году повлияла пандемия.

Далее проведем качественный анализ структуры персонала: по возрасту, по полу, по уровню образования и по стажу работы.

В таблице 5 отображена структура персонала по возрасту.

Таблица. 5 - Возрастная структура персонала ООО «ХХХ»

Возрастная категория	Сотрудников, чел.	Доля структуре персонала,%
до 25 лет	27	16,2
от 26 до 35 лет	52	31,2
от 36 до 45 лет	38	22,7
от 46 лет	50	29,9

В таблице 6 приведены данные об уровне образования сотрудников

Таблица 6 - Уровень образования персонала ООО «ХХХ», чел.

Категория образования	Сотрудников, чел.	Доля в структуре персонала, %
Высшее	130	77,8
Неоконченное высшее	37	22,2

Таким образом, более 75 % сотрудников компании имеют высшее образование.

Стратегия ООО «ХХХ» направлена на баланс подходов к формированию структуры персонала и базируется на следующих элементах: привлечение молодых сотрудников и развитие инструментов удержания опытных специалистов.

Для общей характеристики предприятия обратимся к данным таблицы 7, в которой представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «ХХХ».

Таблица 7 – основные финансовые результаты деятельности ООО «ХХХ»

Наименование статьи	2018	2019	2020	Изменения 2019/2018	Изменения 2020/2019
Выручка	210 014 808	212 105 320	150 250 365	2 090 512	-61 854 955
Себестоимость	750 036	752 563	802 124	2 000	49 561
Валовая прибыль	209 264 772	211 352 757	149 448 241	2 087 985	-61 904 516
Коммерческие расходы	1 261 380	1 270 253	840 250	8 873	- 430 003
Управленческие расходы	132 125 132	133 521 254	121 584 210	1 396 122	-11 937 044
Прочите расходы	13 521 251	13 521 251	13 521 521	0	0
Прибыль от продаж	194 482 141	196 427 732	13 502 260	1 945 591	-155 925 472

Из данных таблицы 7 виден рост показателей в 2019 году по сравнению с 2018 годом и их снижение в 2020 году, причиной чего стал карантин (Covid-19).

В целом, снижение финансовых результатов наблюдалось в 2019 году, а по итогам 2020 года финансовые результаты еще более ухудшились.

Помимо динамики основных финансовых результатов, необходимо рассмотреть и их структуру.

Рентабельность относится к показателям эффективности деятельности и является одной из характеристик предприятия. В таблице 7 приведены основные финансовые результаты ООО «XXX» за 2018-2020 годы.

Таким образом, ООО «XXX» как представитель среднего бизнеса Санкт-Петербурга обеспечивает решение экономических и социальных задач города, таких как формирование конкурентной среды, обеспечение занятости, увеличение налоговых поступлений в бюджет.

2.2. Анализ существующей системы управления персоналом ООО «ХХХ»

Управление персоналом ООО «ХХХ» в функциональном отношении включает ряд важнейших элементов, схематично отраженных на рис. 2.



Рис. 2 - Элементы управления персоналом ООО «ХХХ»

Результаты исследования показали, что система управления персоналом базируется на следующих принципах:

1. Весомость - в качестве главной ценности выступают люди, коллектив.

2. Обоснованность - каждый шаг и решение, которые касаются сотрудников, принимаются руководством ради развития компании и достижения поставленных целей.

3. Системность - полный состав всех частей самой управленческой системы.

4. Объективность оценки, которая касается индивидуально конкретного сотрудника компании, исходя из единых для всех критериев, без учёта субъективного мнения руководства.

5. Нацеленность на достижение результата - чёткое понимание цели компании. Весь персонал эффективно работает, чтобы достичь положительных результатов. Исходя из нацеленности проводится оценки успешности компании, формируется база стимулов, поощрений, мотивации для сотрудников.

6. Развитие не только трудового, но и личного потенциала, возможности для самореализации и самовыражения.

7. Баланс между результаты работы и вознаграждением за деятельность. Материальные методы стимулирования учитывают квалификационный уровень сотрудников, помогают им активнее участвовать во всех процессах, которые происходят в компании.

Менеджмент выполняет следующие функции по управлению персоналом:

1. Участие в принятии решений в отношении кадров. По результатам работы кадровой службы становится очевидно, каким образом руководители оказывают воздействие на её работу.

2. Ответственность за практическое применение всех стандартов по управлению сотрудниками компании.

3. Обязанность по оказанию помощи и поддержки в развитии сотрудниками своих профессиональных качеств, опыта, квалификации и т.п.

Прежде всего главную роль играют методы управления, под которыми принято понимать способы, при помощи которых проводится со стороны системы управления на сотрудников компании.

Управленческие методы могут быть:

1. Экономическими.

2. Административными.

3. Социально-психологическими.

Каждый из этих методов имеет свои особенности и приводит к разным результатам, которые наступают в результате их воздействия на сотрудников.

Проанализируем в таблице 8 применяемые методы управления в ООО «ХХХ».

Таблица 8 - Методы управления персоналом ООО «ХХХ»

Группа методов	Виды методов использования	Уровень менеджмента	% использования (согласно внутренним отчетам ООО «ХХХ»
Административные	1.1.Дисциплинарна ответственность и взыскания	Высший	4
	1.2. Должностные инструкции	Высший	10
	1.3. Устав и организационная структура	Высший	7
	1.4. Приказы, распоряжения, указания, инструкции	Высший	10
Экономические	2.1.Система заработной платы	Средний	25
	2.2.Система премирования	Средний	10
	2.3.Материальна помощь	Средний	5
	2.4.Материальные льготы и привилегии	Средний	7
Социально психологические	3.1. Убеждение	Низкий	5
	3.2. Хвала и осуждение	Низкий	10
	3.3.Примус, побуждение	Низкий	7

Обратившись к методам административного характера, стоит выделить:

1. Ответственность дисциплинарного характера.
2. Меры взыскания.
3. Должностные инструкции.
4. Устав.
5. Структуру компании.
6. Приказы, распоряжения и иные локальные акты компании.

Что касается методов экономического характера, то к ним относятся:

1. Система оплаты труда.
2. Премирование.
3. Помощь материального характера.

4. Льготы.

Социально-психологическими методами управления выступают:

1. Убеждение.

2. Похвала.

3. Порицание.

4. Принуждение к действиям.

5. Побуждение на совершение поступков.

Когда речь заходит об управлении, исследуемая компания в работе использует такие документы как:

1. Приказы.

2. Распоряжения.

3. Уставы.

4. Положения.

5. Протоколы.

6. Письма.

7. Иные акты локального характера, которые разрабатываются в рамках компании.

Стоит заметить, что компания ООО «XXX» отдаёт предпочтение управленческим методам экономического характера.

Когда происходит управление сотрудниками, компания прежде всего уделяет внимание процессу, при котором отбирается персонала. Данный процесс включает исследование качестве будущего сотрудника в психологическом и профессиональном плане. Это необходимо для того, чтобы понять, сможет ли сотрудник справлять с обязанностями, или же занимать должность исходя из его опыта, знаний, специальности, сможет ли он соответствовать политике компании.

Что касается руководящего состав и специалистов, они постоянно проходят обучение на протяжении всего периода их трудовой деятельности в компании. В отношении исследуемой компании стоит сказать, что последнее слово, то есть решение о приёме на работу того или иного сотрудника принимает

генеральный директор, а также операционный директор посредством «внедрения» личных кадров. Если речь идёт о приёме рабочего персонала, то решение принимает руководитель подразделения после того, как состоится личное собеседование с кандидатом, ознакомления с его характеристиками и т.п.

Собеседование предполагает знакомство с кандидатом, изучение его как профессионала, выявление эрудиции, коммуникации и иных важный для компании характеристик.

Управленческая система ООО «XXX» в отношении сотрудников характеризуется развитием штата. Стоит уделить должно внимание разработке стратегии, согласно которой и происходит развитие сотрудников. Стратегия базируется на:

1. Проведении подготовки сотрудников в профессиональном плане.
2. Организации условий для адаптации новых сотрудников.
3. Формирование условий, в который персонал сможет применять все свои способности, возможности, потенциал.
4. Проведение оценки сотрудников.
5. Создание благоприятных условий, которые позволят персонала позитивно относиться и к работе, и к самой компании.

Стоит сделать вывод и сказать, что система управления персоналом в компании ООО «XXX» подразумевает работу с сотрудниками, которая проводится исходя из стратегии развития всей компании и имеет своей целью привлечение опытных, профессиональных сотрудников, регулярное повышение их трудовых навыков, формирование условий, в которых захочется работать эффективно. Такие условия обеспечат и конкурентноспособное положение на рынке, и стабильное развитие компании, высокий уровень её надёжности.

Система отбора руководителей подразделений как привлечение личных кадров, плохо отражается на работе организации, ведь руководители принимаются в большей степени как «знакомые», далее рассматриваются его профессиональные качества и в последнюю очередь психологические, что нарушает ценности организации ООО «XXX».

2.3. Исследование базовых и инструментальных ценностей руководства и сотрудников ООО «ХХХ»

Современные тенденции управления персоналом ООО «ХХХ» предполагают активное участие в деятельности предприятия сотрудников всех уровней. Этому способствует формирование корпоративной культуры как идеологической базы для участия всех работников в делах предприятия.

Изучая структуру ценностных ориентаций трудовых коллективов, можно определить основные направления формирования корпоративной культуры предприятия. Если удается добиться совпадения ценностей сотрудников с ценностями групп и организаций, то эффективность их деятельности повысится без применения убеждения и принуждения со стороны администрации.

Проведенное исследование структуры ценностных ориентаций сотрудников ООО «ХХХ» определило ведущие ценности в коллективах, что позволит руководству сформировать корпоративную культуру предприятия.

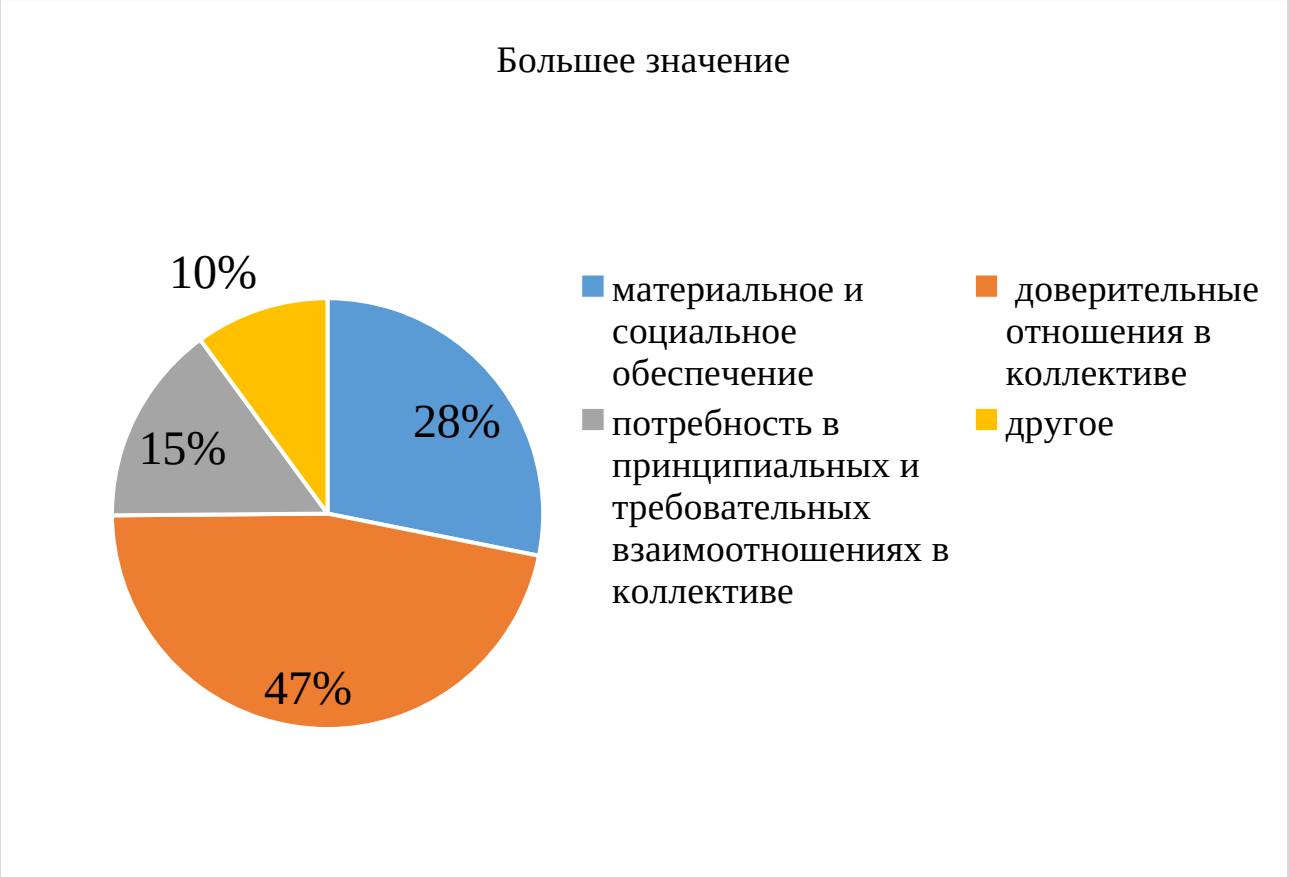
В качестве основного методического материала был выбран адаптированный опросник В.М. Снеткова, включающий 56 вопросов. Исследование проводилось анонимно, в группе и индивидуально, охватило всех сотрудников, разных функциональных групп. В качестве основных параметров ценностных ориентаций использовались следующие 14 аспектов профессиональной жизни работников:

- творческая, интересная работа;
- благоприятные условия труда;
- доверительные отношения в коллективе;
- признание и личный авторитет;
- собственное развитие;
- материальное и социальное обеспечение;
- принципиальность и требовательность в отношениях в коллективе;
- развитие личности каждого члена коллектива;
- активная жизненная позиция;
- хорошая организация труда;

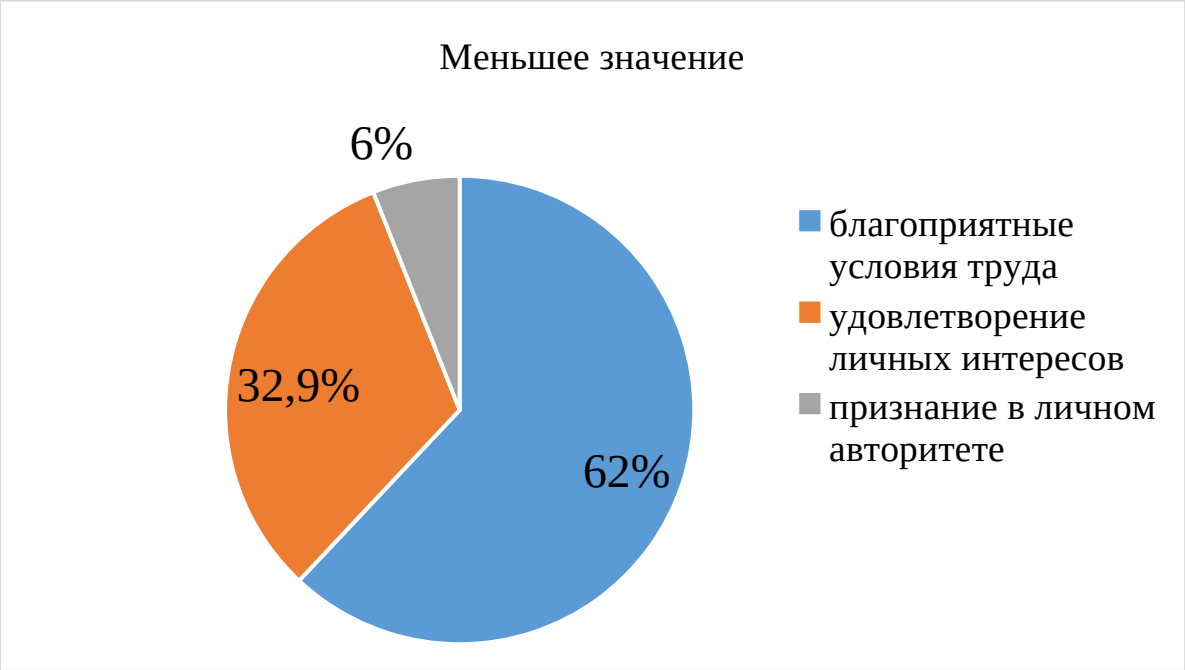
- успех всего коллектива;
- удовлетворение личных интересов;
- общественное признание;
- доступность общения с коллегами и руководством;
- здоровье.

Опрос в социологическом исследование на выявление ценностных ориентаций сотрудников проходили все сотрудники ООО «ХХХ» кроме генерального директора и операционного директора. Из который сотрудников в возрасте от 20 до 35 лет 79 человек, а в возрасте от 36-80 лет 78 человек.

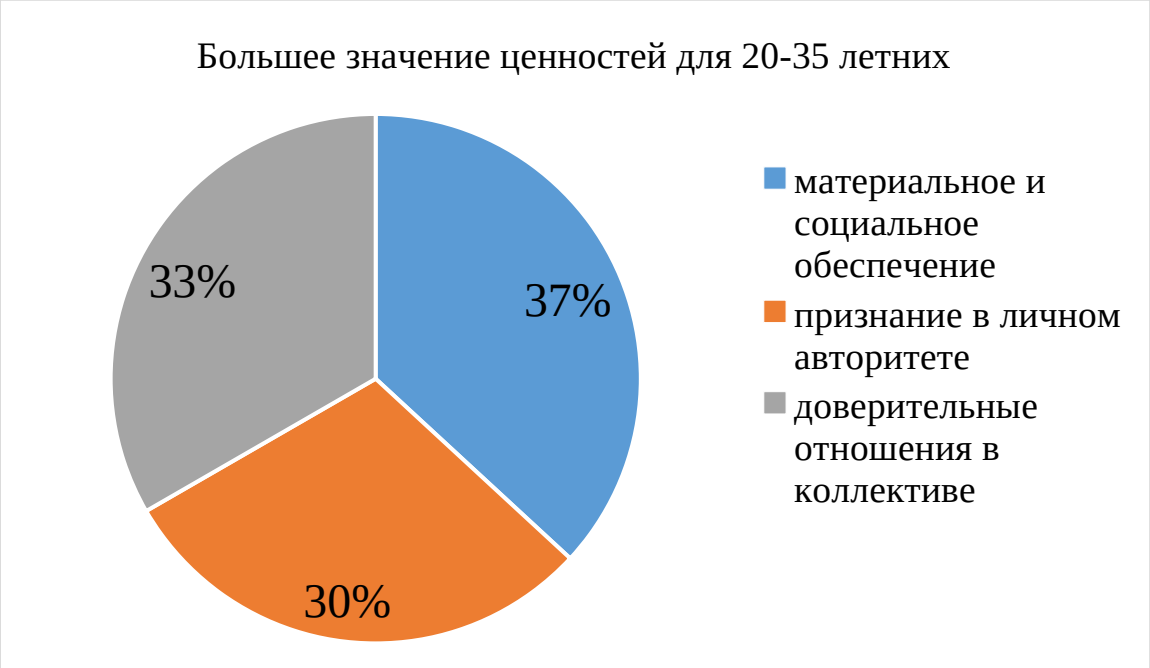
Анализ структуры ценностных ориентаций всех сотрудников ООО «ХХХ» показал, что самое большое значение в профессиональной деятельности имеют следующие ценности:



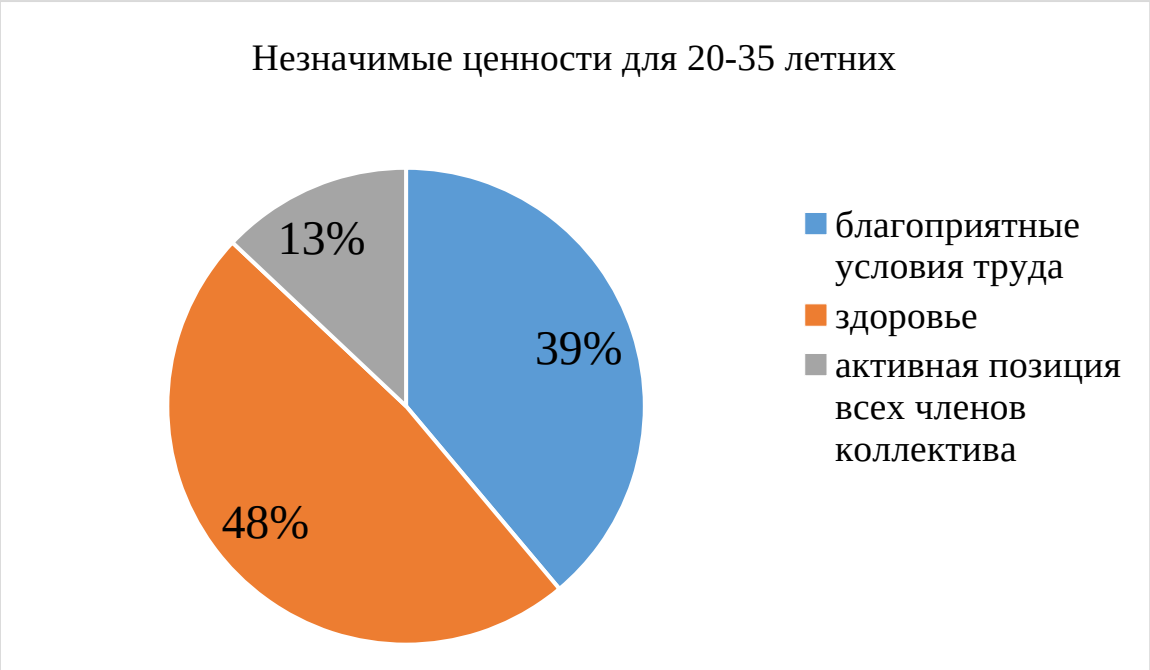
Самыми незначимыми являются следующие ценности:



Проведенный анализ выборов по каждому вопросу показал, что сотрудники ООО «ХХХ» не боятся трудностей в своей деятельности, не уходят от ответственности. В качестве самых важных ценностей можно выделить требования материальное и социальное обеспечение и доверительные отношения в коллективе.



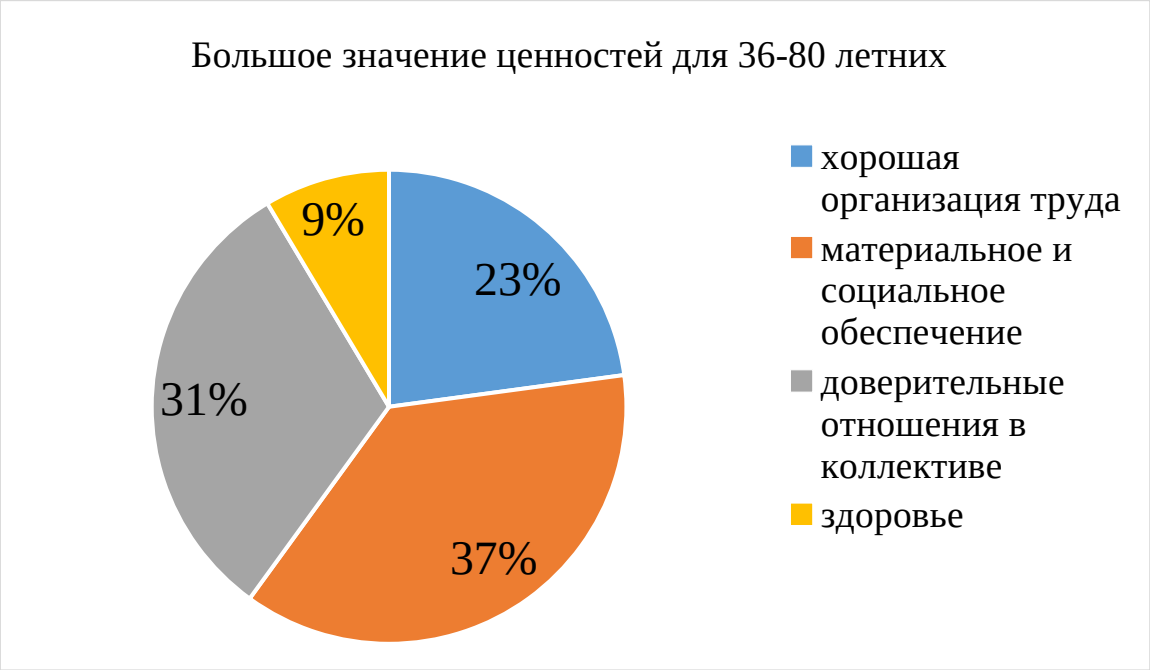
Самыми незначимыми для сотрудников в возрасте 20-35 лет являются следующие ценности:



- благоприятные условия труда
- здоровье;
- активная позиция всех членов коллектива.

Проведенный анализ выборов по каждому вопросу показал, что для сотрудников ООО «XXX» в возрасте 20-35 лет самыми важными ценностями является материальное и социальное обеспечение, признание в личном авторитете и доверительные отношения в коллективе.

Анализ структуры ценностных ориентаций сотрудников ООО «XXX» 36-80 лет показал, что самое большое значение в их профессиональной деятельности имеют следующие ценности:



Самыми незначимыми являются следующие ценности:



Проведенный анализ выборов по каждому вопросу показал, что для сотрудников в возрасте 36-80 лет самыми важными ценностями является хорошая организация труда, материальное и социально обеспечение и доверительные отношения в коллективе.

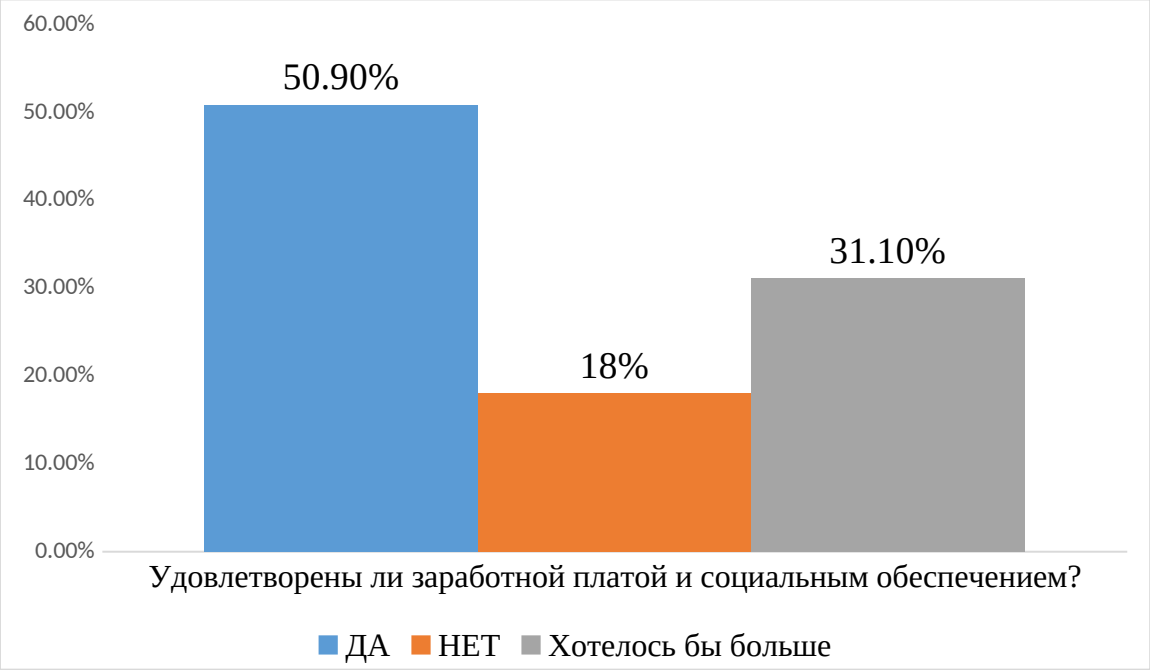
Из провиденного исследования можно утверждать, что, сотрудники более юного возраста больше ценят материальное и социальное обеспечение, признание в личном авторитете, но также для них остается важным доверительное отношение в коллективе. А для сотрудников более старших

возрастов важна в первую очередь хорошая организация труда, а далее материальное и социальное обеспечение, но также доверительные отношения в коллективе.

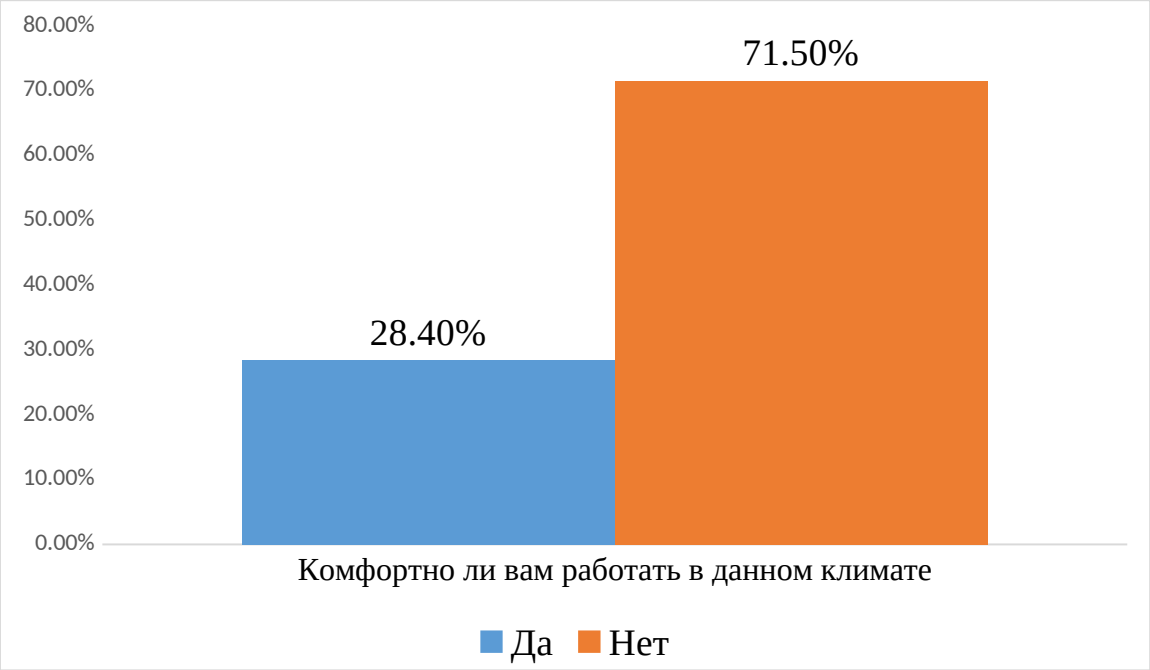
Так, для более глубокого исследования особенностей управления трудовыми ресурсами в ООО «ХХХ» мной был проведен дополнительный опрос среди сотрудников организации.

В опросе были представлены все четко выявленные ценности большего числа сотрудников.

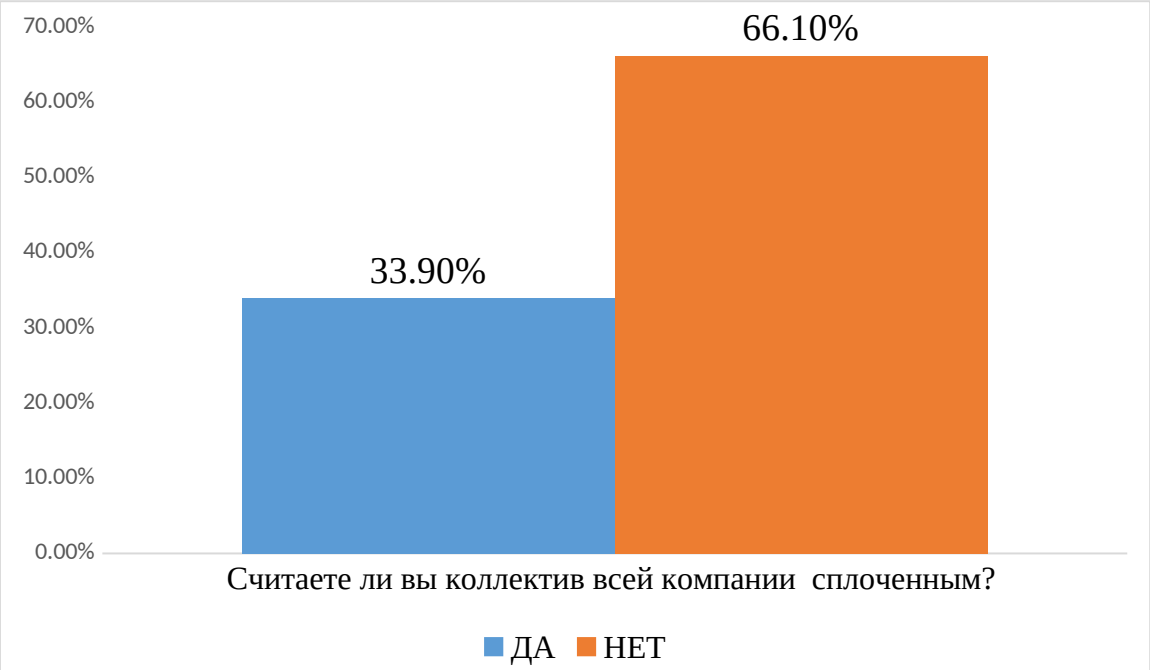
Первый вопрос звучал так: «Удовлетворены ли вы заработной платой и социальным обеспечением?»



Второй вопрос звучал так: «Комфортно ли вам работать в данном климате?»

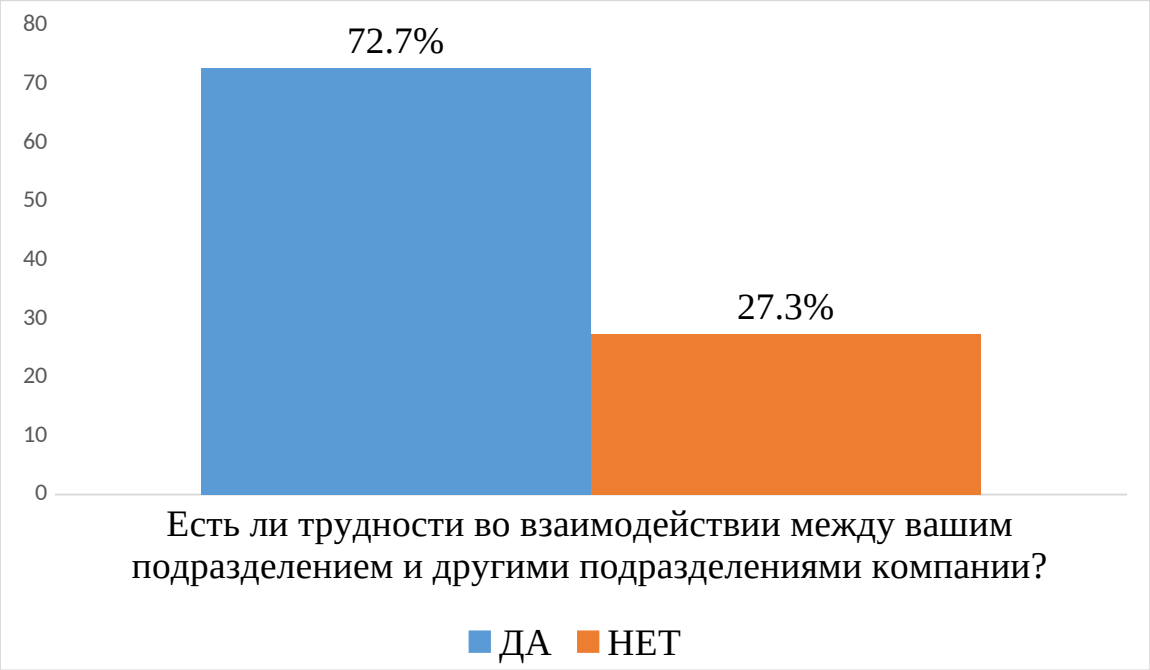


Третий вопрос звучал так: «Считаете ли вы коллектив сплочённым»?

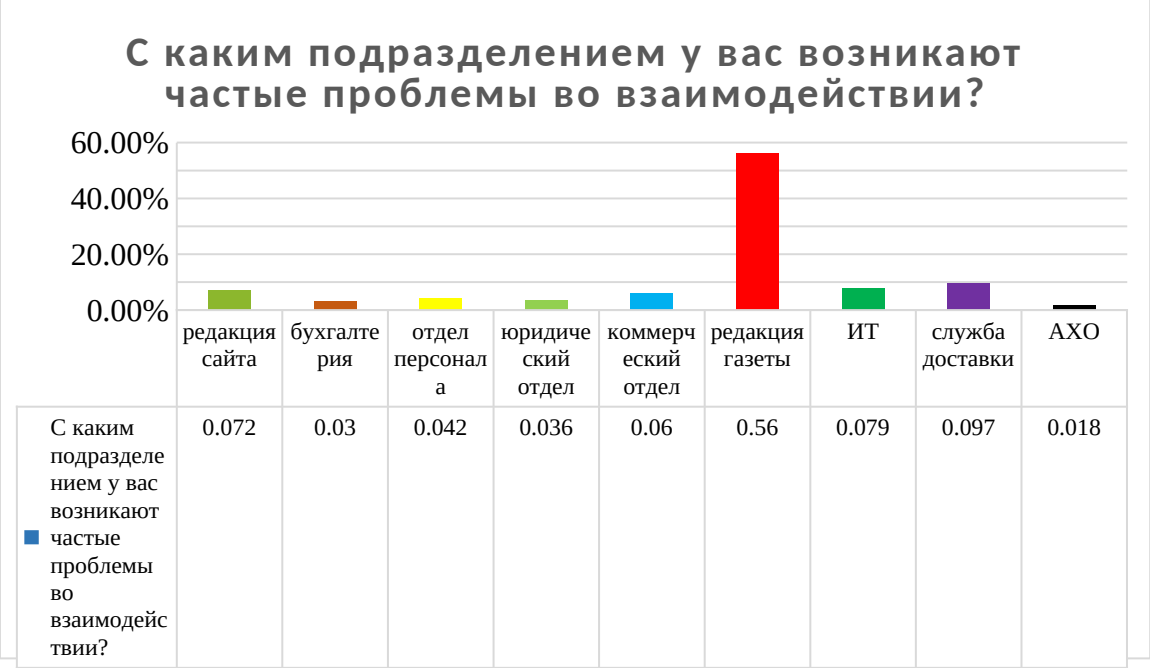


Результаты дополнительных вопросов. В уточняющем опросе так же приняли участие 165 сотрудников ООО «XXX».

Первый вопрос звучал так, «Есть ли трудности во взаимодействии между вашим подразделим и другими подразделениями компании?»



Второй вопрос «С каким подразделением у вас возникают частые проблемы во взаимодействии?»



Путем личных бесед с частью сотрудников выбравший ответ «Редакция газеты» сделан вывод, поведение руководителя подразделения «Редакция газеты» - деструктивное.

Руководитель общается в хамской и неуважительной форме применяя ненормативную лексику, очень долго согласовывает постановку рекламных полос, тем самым подводит менеджеров коммерческого отдела и в целом

подразделение, не контролирует состав газеты из-за которых подают на организацию ООО «XXX» в суд.

Руководству организации ООО «XXX» были в письменном виде доложены проблемы персонала исходя из опроса, в следствии ответа было выявлено что руководство даже не предполагало существование таких проблем в организации. Незнание руководителей организации ООО «XXX» о проблеме взаимоотношений подразделений приводит к дисбалансу в коллективе и снижению скорости и качества работы сотрудников. Это доказывается ответами на вопросы в проводимом исследование в виде опросов.

На первое место в сотрудники вывели доверительные отношения в коллективе, на второе - материальное и социальное обеспечение и на третье - потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе.

Самый значимое из трех важных ценностей сотрудников является доверительное отношение в коллективе, а материальная составляющая только на втором.

Выводы по разделу 2

Результат исследования выявил, что в компании ООО «XXX» большая проблема взаимодействия подразделений с конкретным подразделением из-за деструктивного поведения руководителя подразделения, о котором не знало руководство организации, нам об этом показал ряд опросов и письмо от руководства организации ООО «XXX».

3. Проект внедрения ценностно-ориентированного подхода в систему управления персоналом ООО «ХХХ»

3.1. Модель ценностно-ориентированного управления персоналом ООО «ХХХ»

Анализ результативности действующей модели управления персоналом показал плохое взаимодействие подразделений. Для устранения данной проблемы сперва изменим миссию и внесем цели программы.

Миссия «Мы-команда, которая несет новые идеи для развития вашего бизнеса»

Цель программы — это эффективное взаимодействие подразделений для качественного выполнения должностных обязанностей и решения вопросов, задачами которой являются:

- создание эффективного взаимодействие персонала;
- поддержание социально-психологического климата персонала.

Задачи проекта регламентировать правила проведения всех сотрудников компании, контролировать социально-психологический климат, не допускать повторение проблемы.

Участниками являются все сотрудники организации ООО «ХХХ».

Ожидаемыми результатами являются повешение прибыли с помощью хорошего взаимодействия подразделений.

Ресурсами являются добавление в кодекс корпоративной этики разделов «правила должностного поведения» и «этика поведения руководителя»; неформальные встречи сотрудников и высвобождение очага проблемы.

3.2. Программа реализации модели ценностно-ориентированного управления персоналом в ООО «ХХХ»

Первое мероприятие – добавление в кодекс корпоративной этики разделов «правила должностного поведения» и «этика поведения руководителя».

Этический кодекс, по сути, является сводом правил и норм поведения, с которыми соглашаются сотрудники. При помощи кодекса корпоративной этики задаются конкретные модели поведения и единые стандарты отношений в организации.

1) Путем собрания руководителей решить пункты и состав раздела «правила должностного поведения», а именно как должны относится сотрудники к друг другу, партнерам и организации, какое поведение является нарушением дисциплины, основываясь на проблеме взаимодействия подразделений и на примере лучших организаций.

2) Сотрудник отдела персонала оформляет пункты и состав раздела для дальнейшего согласование руководителей подразделений.

Правила должностного поведения в ООО «ХХХ»

1. Все работники должны сотрудничать на основе взаимного уважения, с вниманием относиться к праву на защиту частной жизни и человеческого достоинства. Уважительные отношения друг к другу, к ценностям и традициям организации, к его учредителям, деловым партнерам позволяют сформировать открытую, справедливую и толерантную рабочую атмосферу.

2. В организации недопустимы нарушения дисциплины и этики, ставящие под угрозу надежность и безопасность работы, в том числе:

- несогласованные решения, ущемляющие интересы организации и/или других работников;
- систематическое невыполнение и (или) некачественное выполнение трудовых обязанностей;

– разглашение конфиденциальной, инсайдерской или составляющей коммерческую тайну информации об организации;
– пребывание на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
– использование ненормативной лексики;
– пренебрежение или умышленное невыполнение требований охраны труда;
– любые формы дискриминации работников и неуважительное отношение к коллегам, деловым партнерам или конкурентам организации.

3. Работник не должен допускать публичные высказывания, суждения и оценки в отношении деятельности организации и его руководства, коллег и партнеров в средствах массовой информации, которые могут негативно повлиять на имидж и деловую репутацию организации.

3) Отдел персонала ознакамливает сотрудников компании с помощью рассылки по электронной почте в течении одного дня после согласования руководителей, на предмет возможных внесения корректив.

4) В течении двух недель после внесения всех корректив, сотрудник отдела персонала оформляет приказ о внесении раздела «правила должностного поведения в организации ООО «XXX».

Контроль исполнения данного мероприятия проводят руководители подразделений.

Ожидаемый результат: сотрудники проанализируют свое поведение и сделают все чтобы соблюдать кодекс.

1) В ходе собрания генерального, операционного директоров и руководителя отдела персонала, решить с помощью чего руководители должны подавать пример сотрудникам, в рамках раздела «этика поведения руководителя».

2) Сотрудник отдела персонала оформляет пункты и состав раздела для дальнейшего согласования генерального директора и операционного директора.

Этика поведения руководителя в ООО «ХХХ»

1. Руководители подразделений должны своим поведением на практике подавать пример этичного поведения.

2. При исполнении своих обязанностей руководители всех уровней управления должны:

- проявлять лидерские качества, являться образцом поведения, соблюдать деловую этику и общепринятые нормы, и правила;
- уважительно относиться к работникам, соблюдать их права, не допускать в своей управленческой практике использования методов, наносящих ущерб личному достоинству работников, принимать обоснованные законные решения;
- в своей профессиональной деятельности следовать стандартам делового общения, поддерживать деловую репутацию и имидж Общества при взаимодействии с деловыми партнерами и контрагентами;
- принимать все необходимые меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, возникшего у работников организации;
- исходить из интересов организации, работать добросовестно, постоянно повышать профессионализм и компетентность;
- действовать в соответствии со стратегическими и тактическими планами, а также решениями, принимаемыми органами управления организации.

3) Отдел персонала ознакамливает руководителей подразделений с помощью рассылки по электронной почте в течении одного дня после согласования руководства организации ООО «ХХХ», на предмет возможных внесения корректив.

4) В течении двух недель после внесения всех корректив, сотрудник отдела персонала оформляет приказ о внесении раздела «этика поведения руководителя в ООО «ХХХ».

Контроль исполнения данного мероприятия проводят руководители организации и сотрудники.

Ожидаемый результат: руководители проанализируют свое поведение и будут стремиться к лучшему демонстрируя пример сотрудникам.

Второе мероприятие: неформальное взаимодействие, направленное на улучшение социально-психологического климата в организации ООО «ХХХ». Данное мероприятие нацелено на коммандообразование и общение в неформальной обстановке участниками всех сотрудники компании, так как больше половины сотрудников — это люди старше 36 лет, мною выбрано кулинарное мероприятие с запретом на алкоголь, которое можно проводить один раз в три месяца.

1) Для результативности, лучше обратиться к профессионалам воспользовавшись услугой проведения кулинарного мероприятия на командообразование;
2) Бюджет данного мероприятия 300 000 руб.;
3) Место реализации программы «Охта Парк», потому что есть возможность вместить весь персонал компании и так же смена обстановки;
4) Выбираем организацию по большему количеству положительных отзывов и размеру нашего бюджета;
5) Ведущим нашего мероприятия рассказываем цель после подписания договора с указанием в договоре данного пункта выполнения;
6) Заключаем договор с «Охта Парк» договор;
7) Обращаем внимание ведущих мероприятий, чтобы команды были сформированы случайным образом, на который не смогут повлиять сотрудники и отсутствие алкоголя;
8) Утверждение сценария мероприятия;
9) Проводим мероприятие согласно целям программы, указаниям и сценария;

10) По прошествии мероприятия собрать отзывы от сотрудников, которые позволить понять понравилось ли им данное мероприятие и принесло ли оно им пользы помимо приготовления пищи.

Третье мероприятие: высвобождение очага проблемы.

Так как не всех сотрудников подразделения «Редакция газеты» удовлетворяет поведение и отношение руководителя, можно поступить следующим образом:

При поддержке руководителей организации ООО «ХХХ»

1) Вывести из подразделения в штатном расписании (Т-3) «Редакция газеты» руководителя и сотрудников кому комфортно с ним работать, и создать новый «отдел специальных проектов», где он и будет руководителем путем дополнительных соглашений к трудовым договорам.

2) Издаем приказ о внесении изменений в штатном расписании, объединяем подразделения в штатном расписании(Т-3) «редакция газеты» и «редакция сайта» и называем «Объединенная редакция», главным редактором назначаем главного редактора сайта путем дополнительного соглашения к трудовому договору. Подаем в роскомнадроз копию приказа о назначении главного редактора. Так как компания организация работает под лицензией СМИ, это необходимые процедуры.

3) Главный редактор объединенной редакции собеседует персонал на выявление кто из «редакции газеты» остается в организации.

4) С теми сотрудниками с кем было принято решение расставаться, расторгается трудовой договор.

5) Для сотрудников «отдел специальных проектов» готовятся должностные инструкции.

6) Данный отдел занимается выпуском журналов «Рейтинг миллиардеров», «Бизнес идеи» и согласовывает с главным редактором организации. Для меньших соприкосновений с другими сотрудниками ООО «ХХХ».

7) В противном случае предлагаем расстаться по соглашению сторон (п.1 части первой статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации.

3.3. Оценка социально-экономической эффективности перехода к ценностно-ориентированному управлению персоналом в ООО «XXX» и управление рисками проекта

Ранее, с целью совершенствования управления трудовыми ресурсами в ООО «XXX» было предложено оптимизировать взаимодействие сотрудников организации ООО «XXX».

1. Программа внесения в кодекс корпоративной этики разделов: «правила должностного поведения» и «этика поведения руководителя».

Так как все происходит в режиме работы отдела персонала, кроме выплаты заработной платы сотрудникам отдела персонала, дополнительные финансовые вложения не нужны. Социальная эффективность проявляется в том, что сотрудники организации ООО «XXX» защищены от деструктивного поведения путем создания регламента.

Риск не удачной реализации программы в том, что компания имеет весомое количество сотрудников свыше 40 лет, когда личность в меньшей степени поддается корректировке. Риск возможность необладание важными личностными качествами (вежливость, терпеливость, уравновешенность). Вносим меры наказания:

1) замечание (устное)- мягкая мера;
2) выговор (с оформлением приказа)- более строгая мера.

Риск того что взаимоотношения персонала не изменится, если генеральный директор и операционный директор не придаст значение данному кодексу.

2. Программа по неформальному взаимодействию сотрудников организации (кулинарное мероприятие)

Место реализации программы «Охта Парк»:

- возможность вместить весь персонал;
- выезд на природу.

В соотношении цены и места нахождения самое оптимальное решение.

Для того чтобы организовать прибытие сотрудников, арендуем три автобуса с вместимостью 53 человека и один микроавтобус для 8 человек.

Путь от улицы Академика Павлова, дом 5, до курорта «Охта Парк» составляет 1 час 20 минут обратно так же, закладываем 50% времени, а именно 40 минут на возможное затруднение проезда.

Аренда транспорта на час

Вид транспорта	Стоимость в руб.
Автобус вместимостью 53 человека	1 500 руб.
Микроавтобус до 10 человек	1 200 руб.

Аренда одного часа трех автобусов и одного микроавтобуса составляет 5 700 руб., время необходимое на аренду 4 часа (путь туда и обратно).

В бюджет закладывает 22 800 на трансфер.

Бюджет всего мероприятия 273 300 руб., но также можно заключить бартер с «Охта Парк». Мы предоставляем рекламу на сайте редакции, а «Охта Парк» кулинарное мероприятия.

Риск данное мероприятие не будет реализовано – закрытие площадок места проведения организация мероприятия требует площадки с вместимостью всего персонала.

Риск того что мероприятие не изменит положение взаимодействия сотрудников, если план мероприятия будет построен в первую очередь на приготовлении, а не общении персонала в неформальной обстановке.

3. Мероприятие по локализации очага проблемы.

Социальная эффективность данного мероприятия в том, что сотрудники «отдела «специальные проекты» не контактирует с сотрудниками других подразделяй, так же очаг деструктивного поведения закрыт от персонала.

Затраты выбора данного мероприятий состоят в том, что главный редактор «объединенной редакции» может продолжит работать не со всеми сотрудниками «редакции газеты», а значит нужно расторгать трудовые договоры с учетом всех

полагаемых выплат сотрудников и возможное расторжение по соглашению сторон где предусматриваются отдельные выплаты.

Так же стороны при расторжении договора по соглашению сторон могут договорить о разных суммах.

Риски что положение взаимоотношения персонала не изменятся в том, что сотрудники отдела «специальные проекты» могут продолжать транслировать деструктивное поведение в местах общего пользования, столовой и просто в коридорах организации.

Риски неудачи реализации мероприятия состоит в том, что организация ООО «ХХХ» формирует сведения штанного расписания в декабре месяце на весь календарный год без права внесения изменений.

Заключение

Теоретический анализ источников по теме исследования позволяет утверждать, что ценностное управление интегрирует в себе экономические и психологические аспекты, что является неотъемлемой частью развитой организационной культуры и становится доступным лишь на определённом этапе жизненного цикла организации.

Результат исследования выявил, что в компании ООО «XXX» большая проблема взаимодействия подразделений с конкретным подразделением из-за деструктивного поведения руководителя подразделения, о котором не знало руководство организации, нам об этом показал ряд опросов и письмо от руководства организации ООО «XXX».

Проведенный анализ существующей ООО «XXX» системы управления персоналом в ООО «XXX» выявил проблему взаимодействия персонала.

После внедрения предложенных мероприятий стали заметны улучшения взаимодействия персоналом, что повлияло на увеличение дохода организации. Выручка на конец 2020 года составила 150 250 365 руб., на 30 апреля в компанию поступило 180 264 214 руб., при том, что год еще не закончился, а разница уже в 30 013 849 руб.

Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ //СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/.

2. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [для вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям] / А. Р. Алавердов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2018. – 655 с.

3. Астахова, Н.И. Менеджмент./ Н.И. Астахова, Г.И. Москвитина - М:Юрайт, 2014. - 349 с.

4. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала : [учебник по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «Бакалавр»] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - Москва : Академия, 2014. – 238 с.

5. Бородавкина Е.Е. Основные теоретико-методологические аспекты изучения трудового потенциала // Изв. Сарат. ун-та Нов.сер. Сер. Социология. Политология. - 2017. - №1. – С.25-29

6. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами : [учебник для вузов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2018. - 463 с.

7. Дуракова, Е.Б. Управление персоналом./ Е.Б. Дуракова - М:Инфра-М, 2016- 410 с.

8. Зайцева,Т.В. Управление персоналом./ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб -М: ИД Форум - ИНФРА-М: 2014. – 370 с.

9. Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваева М.В. Сущность и структура трудового потенциала // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. - №2. – С. 49-53.

10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник : [по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом»] : соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / А. Я. Кибанов ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2018. – 445 с.

11. Кириллова О.Г., Савина К.С. Трудовой потенциал как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. - 2014. - №2. – С.24-27

12. Козлова, Л.А. Управление персоналом. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании. /Л.А. Козлова, Л.Э Самуйлова, Ю.А. Логинова, Д.Н. Рощин, С.В.- М: ФиС - 2014 - 348 с.

13. Кокуева Ж.М. Ценностно-ориентированное управление (Управление на основе ценностей): учеб. пособие / Ж.М. Кокуева, В.В. Яценко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2013 – 53 с.

14. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Понятие трудового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. – 2014. - №2(81). – С. 86-88.

15. Ксенофонтова Х. З., Бараева З. А. Формирование трудового потенциала на предприятии // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. - 2017. - №28. – С.404-407

16. Кудрявцева О. В. Теоретические подходы к определениям «Трудовой потенциал человека», «Трудовые ресурсы», «Рабочая сила» // RJOAS. - 2017. - №1. – С.31-38

17. Кураян, К.А. Подбор и отбор кадров как важный элемент эффективности управления персоналом / К.А. Кураян // Вестник Ростовского социально-экономического института. 2017. №2. - С.532-540.

18. Леонидова Г.В., Панов А.М., Попов А.В. Трудовой потенциал России: проблемы сбережения // Проблемы развития территории. - 2018. - №4(66). – С.49-57

19. Литвинюк, А.А. Управление персоналом. Учебник для бакалавров. / А.А. Литвинюк - М: Юрайт, 2016 - 348 с.

20. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2018. - 264 с.

21. Макарова И.К. Управление персоналом. – М.: Юнити, 2014. – 280 с.

22. Макарченко М.А., Антонов А.А. Трудовой инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» - 2014. - №1. – С. 60-69.

23. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник для бакалавров : [по специальности 080401 «Экономика труда»] / В. М. Маслова ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2018. - 492 с.

24. Онищенко Е.К. Трудовой потенциал и его место в структуре потенциала предприятий // Экономика менеджмент предпринимательство. Сборник наук работ национальный университет имени Владимира Даля. - № 23 (II) / 2017. – С. 201-208.

25. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом // Интернет-журнал Науковедение. - 2014. - №2 (21). – С.1-19

26. Разнодежина Э.Н. Формирование человеческих ресурсов под влиянием стимуляции и стимулирования / Э. Н. Разнодежина; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ульян. гос. техн. ун-т. - Ульяновск :УлГТУ, 2014. - 145 с.

27. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко, Е. Ю. Старкова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2016. - 199 с.

28. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Интернет-журнал Науковедение. - 2014. - №4 (23). – С.1-26

29. Финансы России. 2017: Стат.сб./ Росстат. - М., 2017. - 343 с.

30. Храпова Е.В., Кычанова Б.И. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования: монография – Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ». – 2014 – 148 с.

31. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала / С. А. Шапиро, А. В. Шилаев ; Акад. труда и социал. отношений. - Москва : АТИСО, 2017. - 224 с.

Приложения № 1

Опрос

Просим вас оценить по десятибалльной шкале степень справедливости перечисленных суждений для вашей личной работы в данном коллективе (на участке или в бригаде). Причем 10 баллов – это абсолютно (на 100%) справедливо, то есть оцениваемое качество постоянно присутствует. Если же, хотя бы и очень редко, качество не обнаруживается, то следует ставить 9 баллов и так далее до 0, который обозначает полное отсутствие данного качества, то есть никогда такого не бывает. Для ответа вам необходимо написать в соответствующей графе ответного листа тот балл, который выражает ваше мнение по данному суждению.

1	В работе всегда есть что-то новое, незнакомое и потому интересное.	
2	Хорошие, безвредные для человека санитарно-гигиенические условия труда.	
3	В коллективе теплые и дружеские отношения между людьми.	
4	У меня много товарищей по работе, которые меня ценят и уважают.	
5	Есть возможность повышать свою квалификацию, профессиональную грамотность.	
6	Высокая среднемесячная зарплата	
7	В коллективе существуют отношения непримиримости к разгильдяйству, нечестности, бесхозяйственности.	
8	В коллективе большинство высококвалифицированных, грамотных работников.	
9	У большинства членов коллектива ответственное отношение к своим обязанностям.	
10	Всегда своевременный ремонт техники и оборудования, поставка сырья и материалов.	
11	В коллективе постоянно растет производительность труда.	
12	Работа простая, не требует специальной подготовки.	
13	О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым.	
14	В процессе работы всегда есть возможность переговорить с товарищами по работе.	
15	Работа требует специальных знаний и умений.	
16	Работа безопасная, не содержит травмоопасных ситуаций.	
17	Большинство в коллективе – приятные и симпатичные люди, с которыми можно не только хорошо поработать, но и отлично отдохнуть .	
18	Я пользуюсь авторитетом и доверием среди работников нашего коллектива.	
19	Есть возможность поработать на различных операциях, станках, освоить смежные профессии.	
20	Большие премии.	
21	В коллективе сложились отношения взаимопомощи и сотрудничества.	
22	Большинство членов коллектива имеют среднее, в том числе среднетехническое, и незаконченное высшее образование.	

23	В коллективе отсутствуют какие бы то ни было нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, опоздания и т.п.	
24	В коллективе полностью отсутствует работа в сверхурочное время и выходные дни.	
25	В коллективе постоянно снижается себестоимость продукции.	
26	Работа легкая, не вызывает физического переутомления.	
27	Моя работа имеет большое значение для деятельности всего коллектива.	
28	Руководитель часто обсуждает со мной различные производственные вопросы.	
29	Работа разнообразная, требует смекалки, заставляет думать.	
30	Хорошее, удобное оборудование и техника.	
31	В коллективе отсутствуют какие бы то ни было конфликты между работниками.	
32	Администрация предприятия ценит меня как работника.	
33	Есть возможность и созданы все условия для учебы.	
34	Высокая оплата сверхурочных часов и работы в выходные дни.	
35	В коллективе отношения между людьми строятся на основе высокой требовательности и принципиальности.	
36	Большинство работников имеют четко выраженную политическую позицию.	
37	Большинство членов коллектива характеризуются творческим отношением к труду.	
38	Работа ритмичная, без штурмовщины.	
39	В коллективе совсем нет брака в работе.	
40	Условия работы позволяют выбрать для себя удобный темп.	
41	Продукция, которую я выпускаю, очень важна.	
42	Руководитель всегда интересуется моими личными делами.	
43	Работа требует высокой квалификации.	
44	Хорошо оформлены места общего пользования: столовые, душевые, раздевалки и пр.	
45	В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности людей друг к другу.	
46	Мой руководитель меня уважает.	
47	Есть возможность постоянно повышать свою экономическую, правовую грамотность.	
48	Хорошее обеспечение членов коллектива путевками, жильем, детским садом, летним лагерем для детей и пр.	
49	Высокая организованность и сплоченность всего коллектива.	
50	Большинство в коллективе активно участвуют в общественной жизни цеха, предприятия.	
51	В коллективе каждый считает своим долгом бороться за повышение качества продукции.	

52	Удобная сменность.	
53	В коллективе всегда строго выполняются все плановые показатели.	
54	Работа не накладывает на человека большой ответственности.	
55	Наш коллектив играет важную роль в жизни всего предприятия.	
56	Члены коллектива часто проводят вместе свободное от работы время.	

Ключ:

Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в листе ответов построчно:

Потребности	Вопросы			
Потребность в творческой и интересной работе.	1	15	29	43
Потребность в благоприятных условиях труда.	2	16	30	44
Потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе.	3	17	31	45
Потребность в признании, в личном авторитете.	4	18	32	46
Потребность в собственном развитии.	5	19	33	47
Потребность в личном материальном и социальном обеспечении.	6	20	34	48
Потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе.	7	21	35	49
Потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива.	8	22	36	50
Потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива.	9	23	37	51
Потребность в хорошей организации труда.	10	24	38	52
Потребность в производственных успехах всего коллектива.	11	25	39	53
Утилитарная потребность (потребность в удовлетворении узких личных интересов).	12	26	40	54
Потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом.	13	27	41	55
Потребность в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».	14	28	42	56

Приложение № 2

Письмо руководителям ООО «XXX»

Уважаемые Марина Николаевна и Иван Владимирович!
Доводим до вашего сведения, по результатам опроса сотрудников ООО «XXX» и дополненных вопрос проявилась проблема, а именно руководитель подразделения «Редакция газеты» позволяет себе в общении с персоналом организации хамство и не уважение, использование ненормативной лексики.

Ответ от руководителей ООО «XXX»

Добрый день Наталья!
Хорошо, мы с ним проведем беседу, честно признаться нас это шокировало.