



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

### Влияние ценностного управления на текучесть персонала организации

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
68,32 % авторского текста

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1  
Тюбина Лия Рашитовна

Работа рекомендована к защите  
«19» 06 2015 г.  
Зав. кафедрой Э,УиП  
Корнеев Д.Н.

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Камнева Виктория Викторовна

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Сущность и признаки ценностного управления персоналом в организации.....	6
1.2 Проблема текучести персонала в организации .....	15
1.3 Ценности как элемент корпоративной культуры организации .....	27
Вывод по первой главе .....	39
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
2.1 Характеристика МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» .....	40
2.2 Анализ системы управления персоналом в образовательной организации.....	43
2.3 Мероприятия по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала.....	45
Выводы по второй главе .....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. В условиях современного рынка труда, где конкуренция за квалифицированные кадры становится все более острой, управление персоналом приобретает особую значимость. Одним из ключевых аспектов эффективного управления является ценностное управление, которое предполагает создание и поддержание системы ценностей, способствующих формированию корпоративной культуры и повышению уровня вовлеченности сотрудников. Высокий уровень текучести персонала является одной из ключевых проблем современных организаций, в том числе в сфере образования. Это приводит к значительным затратам на поиск и обучение новых сотрудников, снижению производительности и ухудшению психологического климата в коллективе. Изучение влияния ценностного управления на текучесть персонала становится особенно важным, так как правильное формирование и внедрение ценностей может способствовать удержанию сотрудников и созданию стабильной рабочей среды, что определяет выбор темы исследования.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать программу мероприятий по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала.

Объектом исследования являются текучесть персонала в МОУ «Смольнинская ООШ».

Предметом исследования является влияние ценностного управления на текучесть персонала организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и признаки ценностного управления персоналом в организации.
2. Рассмотреть проблему текучести персонала в организации.
3. Произвести характеристику МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа».
4. Рассмотреть систему управления персоналом в образовательной организации.
5. Разработать программу мероприятий по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала.

Гипотеза исследования: если в образовательной организации реализовать программу мероприятий по формированию корпоративных ценностей, то повысится уровень психологического климата и сократится уровень текучести персонала.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы используются следующие методы исследования: теоретические (анализ литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала, обобщение); эмпирические (анкетирование, опрос, анализ, синтез).

База экспериментальной работы: Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа» Сосновского района.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении влияния ценностного управления на текучесть персонала образовательной организации. Практическая значимость исследования заключается в разработке программы мероприятий по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала.

**Структура и объем работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 57 страницах машинописного текста, в число которых входит 9 рисунков и 3 таблицы. Список использованных источников содержит 44 наименований.

Первая глава посвящена исследованию теоретических основ текучести персонала и ценностного управления. Во второй главе представлена характеристика МОУ «Смольнинская ООШ» и программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и признаки ценностного управления персоналом в организации

В современном мире принципы управления персоналом значительно изменились. Из-за возросших требований к качеству работы, уровню профессиональности для менеджеров устанавливаются более высокие параметры, которые должны совершенствовать свои способы работы, чтобы соответствовать им. Результаты проведенного М. Тульчинским анализа массива работ по гуманитарным наукам показывают, что происходит переориентация исследовательских программ с методологии информационного подхода, системного подхода на социокультурные исследования – «перенос центра тяжести к проблемам ценностного характера» [3]. Раньше прогресс любого субъекта (человека, организации) означал в основном его способностью к процветанию и развитию работы. Сегодня же успех и прогресс стали также оцениваться важнейшим критерием для человечества – нашими ценностями [1].

Чтобы понять сущность управления персоналом на основе ценностного подхода, рассмотрим понятийную основу.

Подход к управлению персоналом – это совокупность разнообразных методов, технологий, объединенных определенной идеей к управлению персонала.

Существуют следующие основные подходы к управлению персоналом:

- 1) административный;
- 2) управление кадрами через экономические и иные стимулы;
- 3) социальный

Ценности, как показано Б. И. Додоновым, – это оценочные отношения к ситуации и включенными в нее объектам, отделившимся от

породивших их потребностей, и самостоятельно закрепившиеся в личности.

Изложенное понимание определений и современных тенденций ориентирует на обращение к проблеме использования ценностного подхода к управлению персоналом.

Подход, исходящий из понимания ценностей и эмоций как самостоятельная сфера личности, оказывающая существенное влияние на организацию процесса деятельности следует определить, как ценностный. Цели экономики персонала с такой ориентацией заключаются в повышении эффективности организации в результате высвобождения индивидуального потенциала людей, который оставался невостребованным из-за включения индивида в решение лишь общих коллективных задач. Значимость, которую работник приписывает различным предметам и процессам, (личностные ценности) усиливает или ослабляет субъективный вес отдельных компонентов производственной обстановки, формируя в сознании работника «пристранный» образ трудовой деятельности.

Использовать ценностный подход к управлению персоналом – это сложная задача и требует усилий директора, для его внедрения и успешной реализации. В первую очередь необходимо умение объединить интеллект людей, пробуждать в них инициативу, творчество, новаторство, стремление к успеху, оригинальным, самостоятельным действиям и решениям, а также способность привлекать в организации профессионалов и удерживать их, работать на уровне высоких стандартов.

Формирование непосредственно представлений работника о трудовой деятельности проходит ряд этапов:

- возникновение в процессе трудовой деятельности наглядных образов;
- овладение выработанными социумом понятиями, знаниями, умениями, нормами;

- формирование личностного смысла под влиянием ценностей, эмоций (см. рисунок 1).

Так, в исследовании Я. Н. Гречуха и С. М. Самохваловой обоснована зависимость между факторами формирования организации и ценностями сотрудников [4].

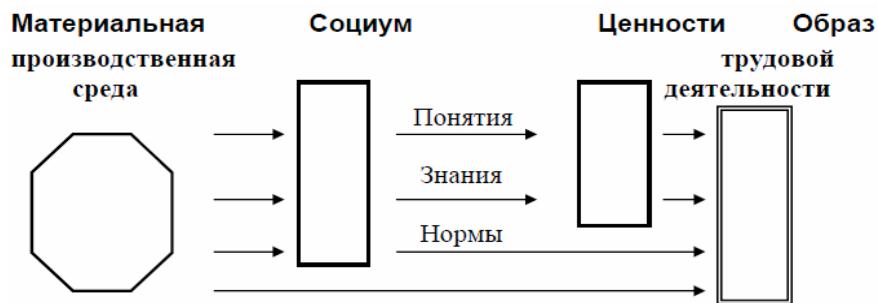


Рисунок 1 – Образ трудовой деятельности, основанной на ценностном подходе к управлению персоналом.

«Дивиденды», возникающие в результате внедрения ценностного подхода к управлению персоналом: внутренняя сплоченность, мощный источник мотивации, возможность обеспечить высокую лояльность персонала, привлечение специалистов более высокого уровня, дифференциация себя от конкурентов, уникальное «лицо» компании.

Проведенный анализ сущности и особенностей использования ценностного подхода к управлению персоналом позволяет сделать следующие выводы. Задача директора в современной организации состоит в том, чтобы предоставить работнику возможность утвердить его систему ценностей в обмен на качественно выполненную работу. Также, при использовании данного подхода организация должна помочь осознать и оценить те достоинства, которые предоставляет человеку работа именно в данном коллективе, и что без труда конкретного человека невозможно было бы достичь результатов, которых добился коллектив. Таковы сущность и особенности использования ценностного подхода к управлению персоналом организации в современном мире.

Современное ценностное понимание качества образования ориентировано, как уже не раз сказано, не только и не столько на усвоение школьниками определённой суммы знаний, сколько на развитие личности — её ответственности, созидаательных способностей и стремления самостоятельно добывать знания на протяжении всей жизни, эффективно трудиться в современных условиях. Достижение востребованного современным обществом качества образования — осознание его ценности во многом определяется ценностным обоснованием принимаемых управлеченческих решений.

Качество управления образовательным учреждением можно обеспечить, опираясь на стратегические цели развития, которые, в свою очередь, можно правильно наметить только при условии сформированности основных ценностей учреждения. Школа, как и любая социальная организация, а скорей всего даже в большей степени, чем другие, — учреждение ценностное.

Для школы важное значение имеют ценности осознанные, осмыслиенные, гласно и открыто провозглашённые, направляющие в определённое русло все другие элементы школьной жизни — миссию школы, образ выпускника, общие, стратегические подходы к деятельности, выбор содержания образования. Согласование позиций, ценностей, действий руководителей, педагогов, родителей, учащихся, позволяет строить особые управлеченческие отношения — демократичные, гуманные, взаимного уважения, отношения, основанные на общем понимании ценностных смыслов образовательного процесса.

Согласно теории управления, значимость ценностей в организации проявляется в миссии. Миссия указывает на приоритетные ценности, в ней просматривается ценностно-целевая направленность. Путь формирования миссии сложный, поскольку предполагает согласование позиций, достижение договорённостей, разработку миссии, принимаемую всеми членами педагогического коллектива.

Если ценности-цели формируют образ желаемого будущего школы, то ценности-средства – это инструмент достижения ценностей-целей. Согласно классификации педагогических ценностей в структуре профессиональной культуры, ценности-отношения раскрывают совокупность отношений участников педагогического процесса, а также позицию по отношению к профессиональной педагогической деятельности. Иными словами, ценности-отношения предполагают общность языка общения, понимание субъектами образовательного процесса собственной роли в достижении намеченных целей, направление усилий на чёткое выполнение обязанностей. При этом осознаётся связь между выполняемой каждым работой и общей целью образовательного учреждения, а также понимание необходимости позитивно взаимодействовать в духе взаимной поддержки.

Традиции, позиции, точки зрения и манера поведения, в которых воплощаются основные ценности, составляют корпоративную культуру организации, формирующуюся в результате определённых продуманных усилий. Миссия организации тесно связана со стратегией, которая характеризуется как «общая программа действий, а также распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей». Стратегическое управление предполагает не только определение направлений развития социальной системы и организацию дел на их основе, но и формирование стратегического мышления всех субъектов образовательного учреждения.

Опираясь на результаты теоретического анализа исследуемой проблемы, мы сделали вывод о том, что ценностные основы управления образовательными учреждениями — фактор, влияющий на качество школьного образования за счёт:

- формирования миссии, которая является ядром ценностей школы и определяет её предназначение;

- согласованности действий руководителя и других субъектов образовательного процесса, порождающей включенность всех субъектов в ценностно-ориентированную осмысленную деятельность;
- запуска механизма ценностно-целевого управления, предполагающего прогнозируемость результатов, нацеленность всех субъектов на его достижение, солидарную ответственность каждого за результаты труда.

Ценностное управление представляет собой подход к управлению организацией, который акцентирует внимание на ценностях, принципах и убеждениях, определяющих культуру и стратегию компании. В отличие от традиционных методов управления, сосредоточенных на финансовых показателях и краткосрочных результатах, ценностное управление ориентировано на долгосрочные цели и устойчивое развитие. Этот подход предполагает, что успешная организация должна быть основана на четко сформулированных ценностях, которые служат основой для принятия решений, взаимодействия с сотрудниками и построения отношений с клиентами.

Одним из ключевых аспектов ценностного управления является его способность создавать стабильную и поддерживающую рабочую среду. Организации, которые активно внедряют ценности в свою практику, как правило, имеют более высокие уровни удовлетворенности сотрудников, что отражается на их лояльности и готовности оставаться в компании на длительный срок. Важно отметить, что ценностное управление не является однократной инициативой, а требует постоянного внимания и усилий со стороны руководства. Это включает в себя регулярное обучение сотрудников, внедрение ценностей в процессы оценки и вознаграждения, а также создание механизмов обратной связи, позволяющих работникам выражать свои мнения и предложения.

Ценностное управление также может быть связано с концепцией стратегического управления, где ценности становятся частью

стратегического планирования и реализации. В этом контексте организация должна не только определить свои ценности, но и интегрировать их в свои процессы, чтобы обеспечить согласованность между стратегией и культурой. Это может включать в себя разработку программ, направленных на развитие лидерства, создание команд, основанных на ценностях, и внедрение практик, способствующих инновациям и креативности.

Кроме того, ценностное управление может оказать значительное влияние на внешние отношения организации. Компании, которые активно демонстрируют свои ценности, могут привлечь клиентов и партнеров, разделяющих те же убеждения. Это может привести к созданию более устойчивых и взаимовыгодных отношений, что в свою очередь способствует укреплению репутации и конкурентоспособности на рынке.

В исследовании А. А. Военца [1] исследовали влияние типа и вида организационной структуры на поведение сотрудников в организации, что становится особенно актуальным в условиях роста кадровой текучести и необходимости эффективного управления персоналом. Актуальность темы обосновывается через три противоречия, возникающие при несоответствии структуры ожиданиям сотрудников, их ценностно-мировоззренческим установкам и реальным условиям труда. Первое противоречие связано с тем, что жесткая иерархическая структура может ограничивать инициативу и креативность сотрудников, что приводит к их недовольству и, как следствие, к повышенной текучести. Второе противоречие возникает, когда ценности организации не совпадают с личными ценностями работников, что может вызывать конфликты и снижать уровень вовлеченности. Третье противоречие заключается в том, что недостаточная гибкость структуры не позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке, что также негативно сказывается на мотивации и удержании персонала. Таким образом, понимание влияния организационной

структуры на поведение сотрудников является ключевым аспектом для разработки эффективных стратегий ценностного управления.

Ценности в контексте ценностного управления могут включать такие аспекты, как честность, уважение, инновации, командная работа и социальная ответственность. Эти ценности формируют основу корпоративной культуры и влияют на поведение сотрудников, их мотивацию и уровень вовлеченности. Когда сотрудники понимают и разделяют ценности своей организации, они становятся более преданными и заинтересованными в достижении общих целей, что, в свою очередь, способствует снижению текучести персонала и повышению производительности.

Ценности играют ключевую роль в формировании культуры организации и определяют ее стратегическое направление. Они служат основой для принятия решений, взаимодействия с сотрудниками и клиентами, а также для построения репутации на рынке. Ценности помогают создать единое понимание целей и задач среди всех членов команды, что способствует повышению эффективности работы и улучшению внутренней атмосферы.

Одной из главных функций ценностей является создание идентичности организации. Они формируют уникальный имидж, который отличает компанию от конкурентов. Когда сотрудники разделяют общие ценности, они становятся более вовлеченными в рабочий процесс, что приводит к повышению их удовлетворенности и производительности. Важно, чтобы ценности были не просто словами на стенах офиса, а реально отражали повседневную практику и поведение сотрудников.

Ценности также влияют на процессы подбора и удержания персонала. Организации, которые четко определяют свои ценности и активно их транслируют, привлекают тех кандидатов, которые разделяют эти убеждения. Это создает более гармоничную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя комфортно и уверенно. В результате,

текучесть кадров снижается, а уровень вовлеченности и лояльности сотрудников возрастает.

Кроме того, ценности помогают в управлении изменениями. В условиях постоянных изменений на рынке и внутри самой организации, наличие четких ценностей позволяет сотрудникам легче адаптироваться к новым условиям. Они служат ориентиром, который помогает принимать решения в сложных ситуациях и сохранять фокус на долгосрочных целях. Когда сотрудники понимают, что их действия соответствуют ценностям компании, они чувствуют себя более уверенно и мотивированно [44].

Ценности также играют важную роль в построении отношений с клиентами и партнерами. Компании, которые активно демонстрируют свои ценности, могут привлечь клиентов, разделяющих те же убеждения. Это создает более устойчивые и взаимовыгодные отношения, что способствует укреплению репутации и конкурентоспособности на рынке. В условиях растущей конкуренции и осведомленности потребителей, наличие четко сформулированных ценностей становится важным фактором успеха.

Однако, для того чтобы ценности действительно работали, необходимо их интегрировать в повседневную практику. Это включает в себя обучение сотрудников, внедрение ценностей в процессы оценки и вознаграждения, а также создание механизмов обратной связи. Регулярное обсуждение ценностей на собраниях и тренингах помогает поддерживать их актуальность и значимость в глазах сотрудников[41] .

В исследовании Т. А. Барышевой и А. А. Даниловой [2] исследовали теоретическое обоснование и эмпирическое подтверждение особенностей проявления компонентов удовлетворённости трудом у сотрудников в коллективах с разным уровнем текучести кадров. Основное внимание уделялось тому, как ценности, принятые в организации, влияют на уровень удовлетворенности работников и, соответственно, на текучесть кадров. В рамках исследования использовались методы теоретического анализа литературы по данной теме, а также психодиагностические методы,

позволяющие глубже понять, как различные аспекты ценностного управления отражаются на эмоциональном состоянии сотрудников и их приверженности организации. Результаты показали, что в коллективах с высокой текучестью кадров наблюдается низкий уровень удовлетворенности трудом, что, в свою очередь, подтверждает важность внедрения и поддержания ценностей, способствующих созданию позитивной рабочей атмосферы и повышению вовлеченности сотрудников.

## 1.2 Проблема текучести персонала в организации

Текущесть кадров как явления, характерна для большинства современных организаций все чаще заставляет обращать на себя внимание. Не являясь абсолютно отрицательным феноменом, связанный с функционированием предприятий, текучесть кадров, тем не менее, требует умелого управления со стороны руководства этих компаний. При этом стоит отметить, что эффективность практического применения методов управления текучестью кадров напрямую зависит от знаний в этой сфере. В связи с этим в рамках данного параграфа попытаемся раскрыть сущность текучести кадров, а также выявить ее причины и виды.

На сегодняшний день в науке существует широкое многообразие взглядов на понятие, текучесть кадров. Именно поэтому необходимо разобраться в этом понятии, подробно изучив различные подходы, существующие в теории кадрового менеджмента.

Например, И В Гелета и Е.А. Коршунова в своей работе «Характеристика текучести кадров в организации» предлагают рассмотреть понятие текучести кадров в широком и узком смыслах. Так, в широком смысле понятие текучести кадров ими рассматривается как мобильность сотрудников. В более узком смысле под текучестью кадров они понимают «...движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или

неудовлетворенностью компании конкретным работником» [9].

Стоит отметить, что предложенное определение довольно удачно, поскольку сфокусировано на основном признаке текучести кадров – мобильности, движении. Также авторы выделяют причины, которые могли спровоцировать мобильность персонала, указывая на неудовлетворенность работника условиями труда и неудовлетворенность компании деятельностью работника.

Подобную точку зрения также разделяют, автор работы «Как предотвратить текучесть кадров» – М.А. Кучин [23], и Е.Г. Ткач в публикации «Мотивация как элемент работы с персоналом», и схожим образом трактуя понятие текучести кадров в узком смысле, оставляя без внимания более общее понятие, в отличие от предыдущих авторов [8]. А.А. Никулин и В.В. Семенова в исследовании «Текучесть кадров и ее минимизация» рассматривают текучесть кадров как «...норму, показывающую частоту приобретения и потери работником работы, длительность нахождения на работе» [30]. При данной трактовке авторы делают упор на внешней стороне текучести кадров. Однако не раскрывают причины, вызвавшие мобильность, которые наиболее полно отражают сущность текучести кадров.

В плановой экономике текучесть кадров рассматривалась исключительно «...как разновидность социального поведения человека в процессе производства, выражавшегося в поиске сотрудниками лучших условий применения способностей к труду...» [7]. Подобный подход к определению текучести кадров не совсем корректен, поскольку поиск лучших условий труда, осуществляемый сотрудником, не всегда приводит к действиям по их улучшению. Так, например, работник может находиться всю жизнь в поисках лучших условий труда, просматривая объявления о вакансиях, однако все это время будет работать в одной компании, на одной должности до пенсии. Текучесть кадров все же представляет собой мобильность, приводящую к освобождению должностей.

А.А. Гарбар рассматривает текучесть кадров в рамках современной рыночной экономики с учетом ее обновленной социально-экономической сущности. В связи с чем, полагает, что текучесть персонала следует определить, как «...процесс неконтролируемых, неорганизованных увольнений работников по собственному желанию, инициативе работодателя и обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, в результате дисбаланса в системе совокупного трудового потенциала» [7]. В предложенном определении автор делает акцент на неконтролируемости процесса увольнения сотрудников. До недавнего времени действительно данный процесс был неконтролируемым, в связи с чем, можно согласиться с представленной трактовкой. Однако в современных реалиях предпринимаются попытки к управлению текучестью кадров, и элемент неконтролируемости уже не так явно выражен. Также следует помнить о ситуациях, когда текучесть кадров неизбежна и руководитель знает о ней. Речь идет о выходе на пенсию сотрудников организации. Так, например, если в организации присутствует значительное число лиц пенсионного возраста, то можно предвидеть, что большая часть из них отправиться на пенсию при наступлении возрастного порога, что приведет к высвобождению должностей, а значит, к оттоку кадров. В этой ситуации неуместно говорить о неконтролируемости процесса, ведь руководитель знает о неизбежности наступления текучести кадров, а значит, может сгладить ее последствия, например, заранее проведя комплекс мероприятий по подбору персонала.

С учетом проведенного анализа подходов к определению понятия текучести кадров, полагаем, что под ней следует понимать процесс, как незапланированного, так и запланированного движения рабочей силы, вызванный рядом причин, как со стороны работника, так и со стороны руководителя организации, приводящий к высвобождению должностей и изменению кадрового состава.

Учитывая, что в самом определении текучести кадров присутствует

упоминание о ее причинах, целесообразно остановиться на них более подробно. Однако следует иметь ввиду, что в данном вопросе, так же, как и в вопросе определения текучести кадров в теории кадрового менеджмента отсутствует единство мнений.

А.А. Никулин предлагает выделить три группы причин текучести внутренние причины напрямую связаны с организацией и возникает в ней. К их числу можно отнести неудовлетворенность: уровнем и справедливостью оплаты труда; условиями труда; уровнем автоматизации труда; низкими возможностями карьерного роста. Внешние причины, такие как: демографическая и экономическая ситуация в регионе; открытие в регионе новых организаций; семейные обстоятельства, существуют во вне организации, в связи с чемказать на них какое-либо влияние с целью управления текучестью кадров со стороны руководства достаточно затруднительно. К личностным причинам, способствующим текучести кадров, можно отнести: возраст, уровень образования и квалификации, опыт работы [30].

М.А. Кучин выделяет две группы причин повышенной текучести кадров: ошибки стратегии управления персоналом (менеджмента) и ошибки стратегии подбора персонала [25]. Как видно из предложенной автором позиции, данные причины напрямую связаны с деятельностью организации и возникают в ней. Учитывая рассмотренную ранее классификацию, предложенную А.А. Никулином, и ошибки стратегии управления персоналом, и ошибки стратегии подбора персонала, можно отнести к внутренним причинам текучести кадров.

К основным ошибкам стратегии управления персоналом можно отнести: безразличие руководства по отношению к сотрудникам; плохие условия труда, не отвечающие требованиям законодательства; отсутствие перспектив; нездоровая рабочая обстановка [5].

Главной причиной текучести кадров специалисты научно-исследовательских организаций считают безразличное отношение

руководства к работникам. Причиной высокой текучести кадров у большинства российских организаций является отсутствие кадровой политики. При этом не берутся в расчет затраты организации на обучение вновь принятого работника. Основными причинами отсутствия желания руководства организаций сохранять персонал является ошибочно представление о возможности получить готовых профессионалов с рынка труда [23].

Следует отметить, что большинству работников государственных и муниципальных учреждений созданы условия в части социальных гарантий, медицинского обслуживания, обеспечения возможности льготного санаторно-курортного лечения. Однако в плане фактических заработков государственный сектор уступает коммерческому. Нередко по инициативе руководства продолжительность рабочего дня в бюджетных учреждениях продлевается, становится больше предварительно оговоренной на собеседовании при приеме на работу. Для государственных служащих такие переработки становятся нормой. До настоящего времени бюджетный сектор существенно отстает от коммерческого в оснащенности рабочих мест, их технической укомплектованности, наличии кондиционеров, работы систем отопления, освещения, количества работников, находящихся в одном помещении [8].

Во многих бюджетных учреждениях сложилась система продвижения по служебной лестнице, основанная на времени, отработанном работником в определенной должности, а не на его таланте и достижениях. Поэтому многие молодые и активные специалисты считают, что в бизнесе возможности карьерного роста и самореализации значительно шире, и отдают предпочтение коммерческой сфере [8].

И, наконец, нездоровый, нервозный климат в организации также способствует росту текучести кадров. В результате организация теряет профессионалов [43]. Так, например, в некоторых организациях может существовать пренебрежительное отношение к новым сотрудникам.

Молодые специалисты, попавшие в подобные организации, поспешат покинуть трудовой коллектив, реализовав свои амбиции и знания в компаниях-конкурентах.

На этапе подбора персонала, можно выделить следующие наиболее типичные причины, способствующие росту текучести кадров: стихийный подбор; отсутствие единых стандартов подбора; подбор «под руководителя»; подбор «под коллектив»; неадекватная оценка качеств кандидата; несбалансированный процесс принятия решений по кандидату; отсутствие информации или дезинформация кандидата [39].

При поиске работников господствует ошибочная логика: «хорошие» приживутся, «плохие» уйдут сами. В этом случае регулярная смена работников на одной должности за короткий период времени считается нормальным явлением [21]. Не стоит также забывать о том, что «плохими» работниками могут являться как раз те, которые остались в организации, поскольку у них отсутствует желание что-либо менять, а зацепившись за должность в организации, они планируют затрачивать на работу наименьшее количество усилий, поскольку уверены, что это не отразиться на их заработной плате.

При подборе кандидатур не принимается во внимание соответствие соискателей культуре, целям и задачам организации. Главным критерием выбора является то, насколько работники соответствуют конкретной вакансии. В итоге коллектив превращается в разнородную массу, неоднородно реагирующую на одни и те же события в жизни организации или изменения внешней конъюнктуры. Этот принцип подбора персонала осложняет возможность для руководства организации придерживаться какого-либо определенного, четкого курса развития внутри своей отрасли [23].

При подборе персонала «под руководителя» игнорируется состав коллектива и его особенности, хотя новый работник должен одинаково отвечать профессиональным требованиям руководителя и коллег.

При подборе персонала «под коллектив» не учитываются особенности руководителя, и подбирается кандидатура, подходящая под требования персонала [23].

Неадекватная оценка качеств кандидата может проявиться на различных уровнях и в различных видах. Например, в виде профанации руководителя структурного подразделения при подборе кадров, проявляющейся или в готовности принять на работу любого желающего, или в необоснованно завышенных требованиях к претендентам; приоритет при собеседовании отдается не основным профессиональным требованиям [23].

На результатах работы организации или ее отдельных подразделений отрицательно сказывается прием на работу работников с профессиональным уровнем ниже или выше требуемого. При этом, если работник не дотягивает до требуемого профессионального уровня, возможна коррекция путем обучения. Если же на работу был принят сотрудник, «выросший» из должности на момент прихода в организацию, то единственным выходом из данной ситуации является расширение его функций, что не всегда совпадает со взаимными интересами работодателя и работника [23].

Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату выражается по-разному: с кандидатами на одну должность беседуют разные руководители, долго выносится решение. В соответствии с действующим законодательством соискатели должны в течение двух недель получить положительный или отрицательный ответ по результатам. Для устранения такой ситуации должна быть разработана система делегирования полномочий [40].

Во время собеседования соискатель должен получить полный объем информации об организации, особенностях деятельности ее структурного подразделения, на работу в котором он претендует, а также о мотивационных схемах, о системе поощрений, о круге профессиональных

обязанностей. Отсутствие необходимой информации способствует недопониманию между работодателем и соискателем [5].

По мнению А.А. Никулина и В.В Семенова, к основным и главным причинам ухода персонала можно отнести: «...неконкурентоспособные ставки оплаты; несправедливую структуру оплаты; нестабильные заработки; продолжительные или неудобные часы работы; плохие условия труда; деспотичное или неприятное руководство; проблемы с проездом до места работы; отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста; работу, в которой нет особой нужды; неэффективность процедуры отбора и оценки кандидатов; неадекватные меры по введению в должность» [30].

Предложенная авторами трактовка причин текучести кадров в большей степени затрагивает обстоятельства, возникающие внутри организации. Однако отсутствуют иные причины, возникающие за пределами организации, например, низкий уровень экономического благосостояния региона, способствующий оттоку кадров в другие местности.

С помощью анализа существующих причин текучести кадров в современных организациях, удалось выявить наиболее удачный подход, к их пониманию охватывающий все составляющие текучести кадров. В связи с чем, целесообразным будет разделить все причины на три группы: личностные, связанные с умственно-физиологическими способностями работника; внешние, отражающие экономическое состояние региона и существующие во вне организации; внутренние, напрямую связанные с деятельностью организации и включающие в себя: ошибки стратегии управления персоналом (менеджмента) и ошибки стратегии подбора персонала.

Рассматривая текучесть кадров, невозможно оставить без внимания вопрос, связанный с ее классификацией, к которой также, как и к понятию

текущести имеется несколько подходов, на которых далее остановимся более подробно.

И.В. Гелета и Е.А. Коршунова выделяют внутреннюю и внешнюю текучесть кадров. Под внутренней текучестью кадров ими понимается движение персонала внутри одной организации. В смысл внешней текучести кадров ими вкладывается движение персонала между организациями. По их мнению, именно внешняя текучесть кадров является наиболее опасной для организации, поскольку тот опыт и знания, та информация, которая была получена сотрудником за период работы, будет уже играть не на пользу организации, а против нее. Кроме того, организация также не может быть полностью уверена в сохранении конфиденциальной информации бывшим сотрудником [9].

Указанные авторы также выделяют такие виды текучести кадров как: физическая и умственная. Физическая текучесть кадров, по их мнению, аналогична внешней текучести кадров. Умственная текучесть кадров подразумевает физическое присутствие работника в организации, но пассивное отношение его к своим обязанностям, отсутствие вовлеченности в рабочий процесс. Умственная текучесть кадров представляет собой скрытую угрозу для любой организации, поскольку теоретическое нахождение сотрудника на определенной должности, и фактическое его бездействие, не решают задач организации, не способствует ее развитию [9].

М.А. Кучин различает следующие виды текучести кадров: «внутриорганизационная текучесть кадров, вызванная трудовыми перемещениями внутри организации; внешняя текучесть кадров между организациями, отраслями и сферами экономики» [23]. Внешняя текучесть кадров, по его мнению, является тревожным сигналом для любой организации, поскольку внимание к работнику определяется адекватностью поведения руководства.

Ряд авторов связывают текучесть кадров с определенными

тенденциями, поняв и, изучив которые, можно предотвратить данный процесс в будущем. С учетом имеющихся тенденций представители подобной точки зрения и выделяют основные виды текучести кадров. Так, А.А. Никулин и В.В. Семенова выделяют сезонную, внутриорганизационную, внешнюю и массовую текучести кадров [30].

Сезонная текучесть – это текучесть, когда сотрудники увольняются со своего рабочего места в определенный период года, например, после напряженного периода продаж. Это часто связано с работниками, которые имеют заработную плату, большая часть которой состоит из комиссионных, процентов от продаж, выполненного объема работ, имея при этом небольшой оклад. В определенной времея года, не имея возможности, заработать желаемую сумму, сотрудники увольняются [30, с. 88]. Примером сезонной текучести кадров может быть и та, что вызвана внешними причинами. Так, например, в компаниях, занимающихся строительством дорог, объемы работ увеличиваются с весны по осень, тогда, как в зимний период – они минимальны. В связи с этим, организациям требуется больше сотрудников на весенне-осенний период, что довольно часто приводит к привлечению работников на указанный срок, после которого происходит высвобождение персонала до следующего сезонного периода.

Внутриорганизационная текучесть – текучесть, связанная с трудовыми перемещениями внутри организации. Внешняя текучесть – текучесть между организациями, отраслями и сферами экономики. Когда руководитель понимает, что новобранец хорошо себя зарекомендовал и показал высокие результаты, он принимает решение о повышение данного сотрудника, тем самым освобождая рабочие места для новичков [13].

Массовая текучесть – является худшим исходом для любой организации, когда большое количество сотрудников решили сложить свои полномочия в одно и то же время. Это может быть связано с появлением нового менеджера, с которым не поладил коллектив, спорами

о размере заработной платы и сроках ее выплат, новостями в средствах массовой информации о потенциальных финансовых проблемах в той или иной отрасли [30].

С учетом предложенных подходов к классификации текучести кадров, можно сказать, что ее следует классифицировать по различным основаниям. Так, в зависимости от места можно выделить внутреннюю и внешнюю текучесть кадров; в зависимости от времени – сезонную и несезонную; в зависимости от масштабов – массовую и единичную.

Подводя итог данному параграфу, можно сделать вывод о том, что под текучестью кадров следует понимать процесс, как незапланированного, так и запланированного движения рабочей силы, вызванный рядом причин, как со стороны работника, так и со стороны руководителя организации, приводящее к высвобождению должностей и изменению кадрового состава.

На сегодняшний день все причины текучести кадров можно разделить на три группы: личностные, связанные с умственно-физиологическими и психологическими особенностями работника; внешние, отражающие экономическое состояние региона и существующие во вне организации; внутренние, напрямую связанные с деятельностью организации и включающие в себя: ошибки стратегии управления персоналом (менеджмента) и ошибки стратегии подбора персонала.

Классифицировать текучесть кадров можно по различным основаниям. Так, в зависимости от места были выделены внутренняя и внешняя текучесть кадров; в зависимости от времени – сезонная и несезонная; в зависимости от масштабов – массовая и единичная.

$$K_{\text{тек}} = \left( \frac{\chi_{\text{ув}}}{\chi_{\text{сп}}} \right) \times 100\% \quad (1)$$

где,  $\chi_{\text{ув}}$  – Количество уволившихся сотрудников, ЧЕЛ.;

$\chi_{\text{сп}}$  – Средняя численность персонала, чел.

Среднесписочную численность работников рассчитывают, как среднее арифметическое численности персонала на начало и на конец отчётного периода.

Норма коэффициента текучести кадров будет различной для каждого предприятия. В целом считается нормой, если ежегодно меняется от 3% до 7% работников. Однако есть отдельные категории компаний и позиций, для которых показатель текучести персонала обычно выше, и это тоже считается нормой.

Текущесть персонала является сложным и многогранным явлением, вызванным сочетанием различных факторов. Для снижения уровня текучести организациям необходимо внимательно анализировать причины ухода сотрудников и принимать меры для их устранения. Это может включать улучшение условий труда, создание позитивной рабочей атмосферы, обеспечение возможностей для карьерного роста и развитие корпоративной культуры, основанной на ценностях и уважении к каждому сотруднику. Только комплексный подход к решению этой проблемы позволит организациям удерживать талантливых специалистов и обеспечивать стабильность и успех в долгосрочной перспективе. Текущесть персонала является серьезной проблемой, которая может оказать значительное влияние на организацию. Она затрагивает не только финансовые аспекты, но и моральный климат, репутацию компании и качество обслуживания клиентов.

Комплексный подход к управлению персоналом, включающий в себя анализ причин текучести и внедрение эффективных стратегий удержания, позволит организациям создать более стабильную и продуктивную рабочую среду, что в конечном итоге приведет к успешному развитию бизнеса.

### 1.3 Ценности как элемент корпоративной культуры организации

Корпоративная культура – это совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других [15, с. 47]. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления.

Сложность при изучении корпоративной культуры - это различные подходы к ее определению, так как они часто противоречивы, и доказуемы и опровергаемы. В научной литературе отмечают ряд подходов к пониманию корпоративной культуры [5, с. 29]:

- прагматичный и феноменологический, где корпоративная культура выступает в качестве переменной, которой можно манипулировать с целью повышения эффективности деятельности организации, с другой стороны не является эффективной, мешает нововведениям компании;
- экстерналистский и интерналистский, где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой и формируется в соответствии с организационной культурой;
- рациональный и генетический, где корпоративная культура привносится её основателем и руководством и представляет собой историческое развитие организации;
- кондуктивный и резистивный, где корпоративная культура рассматривается как препятствия для изменений и как проводник изменений;

– направляющий и ограничивающий, где культура определяет персональное поведение с помощью системы ценностей и норм, устанавливающих некоторым образом рамки индивидуального поведения.

Таким образом, подходы к пониманию корпоративной культуры довольно разнятся. Сообразно, отличаются и её большое количество определений, в которых встречаются термины, общие для всех.

В таблице 1 представлены определения понятия «корпоративная культура», предлагаемые различными отечественными и зарубежными авторами.

Таблица 1 – Определение понятия «корпоративна культура» различными авторами

Автор	Определение
Т.Ю. Базаров [2]	- сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.
В.В. Козлов [9]	– система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаяев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, индентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.
К. Шольц [24]	– корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.

Из определений, представленных в таблице 1, видно, что понятие «корпоративная культура» трактуется различными авторами неоднозначно.

В результате складывается размытая и неопределенная картина, препятствующая четкому пониманию данного понятия.

Несмотря на разнообразие версий, общим является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть

использован для максимизации результативности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда.

Каждая культура имеет собственную структуру. Определения исследователей о корпоративной культуре помогает понять, насколько содержательным является это суждение, и какие структурные компоненты включает.

В настоящее время установлено три уровня корпоративной культуры [6, с. 55]:

- поверхностный (символический) уровень культуры, где человек ощущает, слышит, видит, какая обстановка в организации какие условия созданы для ее работников, какой персонал в этой организации работает и взаимодействует друг с другом; все, что в организации имеет место на данном уровне, - очевидный продукт осознанного становления, стимулирования и продвижения вперед;
- подповерхностный уровень (организационная идеология), где человек изучает, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха персонала и сервиса клиентов, почему сотрудники придерживаются такой модели поведения; все, что в организации имеет место на данном уровне, - это правила, ценности, убеждения, политика, которые определяют жизнедеятельность организации;
- базовый (глубинный) уровень, где человек принимает на подсознательном уровне окружающую реальность, имеет представления о природе окружающего мира, пространстве, времени, человеческих взаимоотношениях; все, что в организации имеет место на данном уровне: невидимые и принявшие за истину предположения направляют поведение людей, помогая им принять качества, характеризующие культуру организации.

Корпоративная культура - понятие, имеющее не только свою структуру, но и ряд функций. Функции корпоративной культуры представлены на рисунке 2.

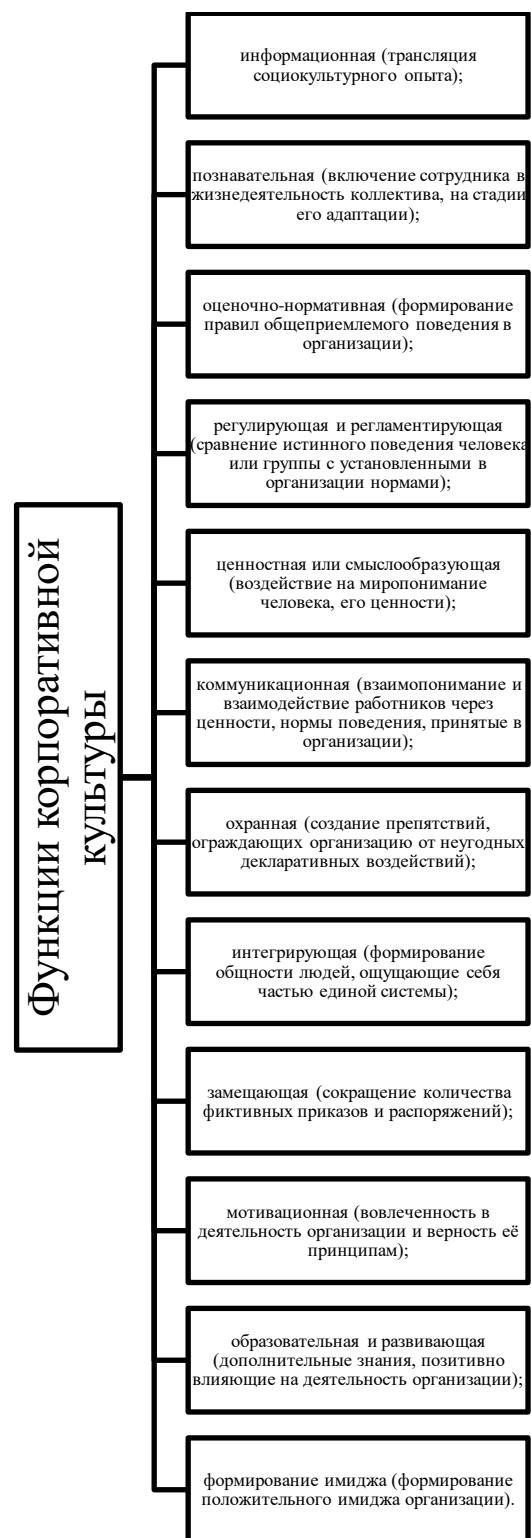


Рисунок 2 – Функции корпоративной культуры.

Рассмотрим данные функции подробнее [15]:

- информационная (трансляция социокультурного опыта);

- познавательная (включение сотрудника в жизнедеятельность коллектива, на стадии его адаптации);
- оценочно-нормативная (формирование правил общеприемлемого поведения в организации);
- регулирующая и регламентирующая (сравнение истинного поведения человека или группы с установленными в организации нормами);
- ценностная или смыслообразующая (воздействие на миропонимание человека, его ценности);
- коммуникационная (взаимопонимание и взаимодействие работников через ценности, нормы поведения, принятые в организации);
- охранная (создание препятствий, ограждающих организацию от неугодных декларативных воздействий);
- интегрирующая (формирование общности людей, ощащающие себя частью единой системы);
- замещающая (сокращение количества фиктивных приказов и распоряжений);
- мотивационная (вовлеченность в деятельность организации и верность её принципам);
- образовательная и развивающая (дополнительные знания, позитивно влияющие на деятельность организации);
- формирование имиджа (формирование положительного имиджа организации).

Перечисленные функции в целом схожи с функциями культуры. Среди них можно выделить как полезные функции (с позиции подъёма уровня адаптации личности или группы к окружающему), так и вредные, препятствующие адаптации.

Таким образом, исключительность корпоративной культуры в том, что она содействует совершенствованию климата в коллективе и помогает организации занять в деловом мире заслуженное положение, уважение

партнеров, клиентов, таким образом, повышая имидж и конкурентоспособность.

Корпоративная культура во многом влияет на успешность, репутацию организации в глазах общественности, способность достигать поставленных целей.

Культура в организации охватывает все стороны взаимоотношений в коллективе, нормы поведения, права и обязанности, способы мотивации и демотивации. Эти механизмы могут быть закреплены на бумаге или существовать неформально [4].

Главное назначение корпоративной культуры — создать благоприятные условия для роста и развития организации, повысить престиж. А это маловероятно без отдачи от коллектива.

Компоненты корпоративной культуры представлены на рисунке 3.

Компоненты корпоративной культуры	принятая система лидерства;
	стили разрешения конфликтов;
	действующая система коммуникации;
	положение индивида в организации;
	особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
	принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Рисунок 3 – Компоненты корпоративной культуры

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Исходя из этого определения можно понять суть корпоративной культуры и ее необходимость развития и поддержания в компании.

Ценностное управление в школе предполагает осознанную ориентацию управляющей системы на определённые ценности, которые определяют все аспекты школьной жизни. Это позволяет создать атмосферу доверия, взаимного уважения и стремления к достижению общих целей.

Ценности, на которые ориентировано ценностное управление в школе, включают:

- Ценности-цели — образ желаемого будущего школы.
- Ценности-средства — инструмент достижения ценностей-целей.
- Ценности-отношения — модель позитивного взаимодействия участников образовательного процесса.

Формирование ценностей требует участия всех заинтересованных сторон: администрации, учителей, учеников и родителей. Можно проводить мозговые штурмы, опросы и дискуссии, чтобы собрать идеи и достичь консенсуса.

Некоторые механизмы ценностного управления в школе:

- Внедрение ценностей в учебный процесс. Ценности интегрируются в учебные программы, проектные работы, воспитательные мероприятия.
- Создание системы поощрения и наказания. Важно, чтобы система не строилась только на отрицательных санкциях, а предусматривала поощрения за проявление ключевых ценностей.
- Формирование культуры открытой коммуникации.

Обеспечивается возможность для высказывания и обсуждения вопросов, связанных с ценностями, развивается навык конструктивной критики и диалога.

- Мониторинг эффективности ценностей. Регулярно отслеживается, как ценности отражаются на отношениях между учителями и учениками, на уровне дисциплины и взаимодействия в классе, на показателях успеваемости.

Ценности не должны быть статичными — школа должна быть открыта к их пересмотру и корректировке в зависимости от ситуации и потребностей сообщества.

Корпоративная культура является неотъемлемой частью деятельности образовательного учреждения, оказывает непосредственное влияние на все протекающие в нем процессы. Исследования показывают, что влияние корпоративной культуры оказывает влияние на результативность работы учреждения [8, с. 13]. Корпоративная культура сама по себе нематериальна, она затрагивает все виды и уровни деятельности в учреждении, отзывается в любом событии, происходящем в организации, определяя поведение сотрудников в соответствии с теми ценностями и нормами, которые являются ее основой [4, с. 420].

Так или иначе, в каждом учебном заведении есть своя корпоративная культура, ведь ее носителями являются люди, которые там работают или учатся. Чем больше люди работают вместе, тем больше создается культуры в коллективе. Он как бы отделен от людей и становится независимым субъектом, особым атрибутом организации.

Основной характеристикой профессиональной деятельности учителей является корпоративный характер работы и коллективная ответственность за конечный результат, поскольку достижения и успехи любого выпускника, будь то детский сад, школа или университет, являются результатом совместной деятельности, а не учителя, а всего коллектива. Ведь индивидуальные усилия учителей не принесут желаемого результата, в педагогике важно, чтобы учитель согласовывал свои действия с действиями других.

А.А. Орлов, М.М. Поташник, Р.Х. Шакуров, – неоднократно в своих работах описывали тот факт, что на конечный результат работы образовательного учреждения в большей степени, влияет уровень взаимодействия всех педагогов [7, с. 46].

Корпоративная культура важна, так как она выполняет одновременно несколько функций в системе образования:

1. Функция внутренней интеграции. Она усиливает сплоченность в коллективе, помогает согласовывать действия педагогов, усиливает взаимопонимание, общность, помогает почувствовать себя одной командой. Достижение целей образовательной деятельности возможно только при совместной работе всего педагогического коллектива.

2. Функция внешней адаптации. Она формирует имидж образовательного учреждения, который отличает его от других образовательных учреждений такого же типа. Помогает найти свой собственный стиль взаимодействия с социальными партнерами, родителями, выпускниками и другими учреждениями.

3. Аксиологическая функция. Она способствует созданию и закреплению корпоративных ценностей, в содержание которых входит отношение к школе, ученикам, их родителям, выпускникам. Влияет на взгляды и убеждения педагогов, тем самым помогая становлению общих корпоративных ценностей, являющихся личностно значимыми.

4. Стимулирующая функция. Она усиливает процесс вовлеченности работника в дела образовательного учреждения, возвращает чувство преданности и причастности к коллективу. Если образовательное учреждение является статусным, то педагог будет должен поддерживать марку своего места работы. Когда коллеги – педагоги, участвуют в семинарах и конкурсах, занимают призовые места, когда об образовательном учреждении пишут и говорят СМИ, то появляется чувство гордости за свое место работы, за целеустремленный коллектив, который вовлекает в деятельность и помогает добиваться успехов в работе.

5. Регламентирующая функция. Она формирует единое нормативное поле, которое контролирует определенные образцы поведения, свойственные традициям данного образовательного учреждения и целям образовательной деятельности. В частности, в последнее время периодически возникают противоречия между тем, что дозволено и не дозволено делать педагогу во и вне рабочее время, каким образом ему следует вести себя в социальных сетях – все эти вопросы позволяет решить установление на уровне организации определенных норм и правил поведения.

6. Информационная функция. Она помогает новому педагогу быстрее влиться в рабочий коллектив и в жизнь образовательного учреждения. Эта функция концентрирует сведения о нормах, правилах, стандартах деятельности, принятых данным коллективом.

7. Коммуникационная функция. Она обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие педагогов, через корпоративные ценности, традиции и нормы поведения.

Таким образом, мы видим, что благодаря функциям корпоративной культуры легче строить командные отношения, это средство гармонизации социальных отношений и помогает навести порядок и коллективный командный образ жизни. Кроме того, эти функции служат инструментом «интеграции системы и уменьшения социальной конфронтации, сглаживания социального неравенства и достижения согласия (партнерства) между основными социальными силами».

В каждом педагогическом коллективе есть основная система ценностей, свои традиции, имидж, культура общения. Как показывает практика для того, чтобы эти традиции и ценности соблюдать, поддерживать и развивать, необходим человек – мотиватор. Коим и должен являться руководитель, директор, заведующий. На каждом уровне образования, в каждой организации. Так как стихийно корпоративная культура развиваться и поддерживаться не может.

Признаками высокой корпоративной культуры считаются: устойчивая идеология организации; широкое продвижение корпоративных ценностей, благоприятный психологический климат; сплоченность. Поскольку команда формирует атмосферу, от которой зависит имидж всей организации, этой командой необходимо правильно управлять, что и делает топ. Само понятие менеджмента тоже не стоит на месте, основная цель образовательного менеджмента - личность учителя и ученика. Так как «результаты образовательной деятельности, какая бы организация или учреждение не шло в расчет, связаны с ее организационной культурой, которая в свою очередь оказывает серьезное воздействие на спрос услуг» [6, с. 70].

Ознакомившись с работами Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, К.М. Ушакова, С.В. Кульневича, мы видим, что в последнее время интерес к проблемам корпоративной культуры явно увеличился. Авторы отмечают, что «корпоративная культура образовательного учреждения является фактором, который помогает учителям и обучающимся взаимодействовать с учетом общих интересов, правил, стереотипов, а также помогает выполнять свою работу с соблюдением норм и правил ее выполнения» [10, с. 14].

Понятие «корпоративная культура» все чаще используется в педагогическом сообществе. Это связано с тем, что в настоящее время большинство социальных и профессиональных институтов строят свой бизнес на основе корпоративных отношений. Поэтому система образования также должна быть нацелена на достижение корпоративных целей и корпоративных интересов. Несмотря на ограниченные возможности использования коммерческих и хозрасчетных отношений, образовательные учреждения также подвержены конкуренции, то есть возникают ситуации, когда они вынуждены отстаивать свои интересы на рынке образовательных услуг. Современное общество строит свою деятельность по принципу корпоративных интересов, поэтому

образовательные учреждения не должны оставаться вне рамок этих отношений.

Корпоративная культура создается в сотрудничестве с учреждением. В то же время сотрудники преодолевают трудности внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация — это реакция всей организации на требования внешней среды. Трудности во внешней адаптации проявляются в сосуществовании заведения с другими учебными заведениями, которые находят свою нишу в формировании отношений с потребителями и конкурентами. В рамках внешней адаптации устанавливаются цели и стратегия организации и устанавливаются критерии оценки результатов деятельности сотрудников.

Внутренняя интеграция создает команду, которая становится одной командой. Внутренняя интеграция происходит в процессе совместного принятия решений и достижения общих целей, поиска решений общих проблем.

Развитие корпоративной культуры должно быть направлено на создание системы общих установок, которые принимаются и распространяются среди всех участников образовательного процесса, что должно выражаться в создании соответствующей системы поддержки профессионального развития учителей [5]. Поэтому образовательное учреждение должно брать на себя не только образовательные, но и образовательные задачи. Выполнение данных заданий направлено на развитие у студентов деловых навыков, формирование устойчивой гражданской позиции и помочь в реализации творческих навыков. Современные образовательные учреждения не могут оставаться вне поля зрения гражданских отношений, которые также могут возникать под влиянием корпоративной культуры.

Таким образом, создание корпоративной культуры, напрямую связано с качеством образования. Для образовательного учреждения

должно стать целью создание системы корпоративных ценностей. Таких ценностей, которые будут помогать коллективу развиваться, работать в психологически комфортных условиях и получать удовольствие от своей деятельности.

### Вывод по первой главе

Таким образом, ценностное управление представляет собой мощный инструмент для создания эффективной и устойчивой организации. Оно не только способствует повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, но и укрепляет репутацию организации.

Ценностное управление – это подход к управлению организацией, который акцентирует внимание на ценностях, принципах и убеждениях, определяющих культуру и стратегию организации.

Текучесть кадров – это процесс, как незапланированного, так и запланированного движения рабочей силы, вызванный рядом причин, как со стороны работника, так и со стороны руководителя организации, приводящий к высвобождению должностей и изменению кадрового состава.

В условиях высокой текучести персонала и постоянных изменений, внедрение ценностного управления становится особенно актуальным, позволяя организациям адаптироваться к новым вызовам и сохранять свою конкурентоспособность.

Важно, чтобы руководство осознавало значимость ценностей и активно работало над их внедрением в повседневную практику, создавая тем самым основу для долгосрочного успеха и процветания. Ценности являются неотъемлемой частью успешной организации. Они формируют культуру, способствуют повышению вовлеченности сотрудников.

## ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1 Характеристика МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»

Базой исследования выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа». Сокращённое наименование образовательной организации: МОУ «Смольнинская ООШ».

Учредителем выступает Муниципальное образование Сосновский муниципальный район. Функции и полномочия Учредителя осуществляются отраслевым органом администрации Сосновского муниципального района Управлением образования администрации Сосновского муниципального района.

Организационная структура школы представлена на рисунке 4.

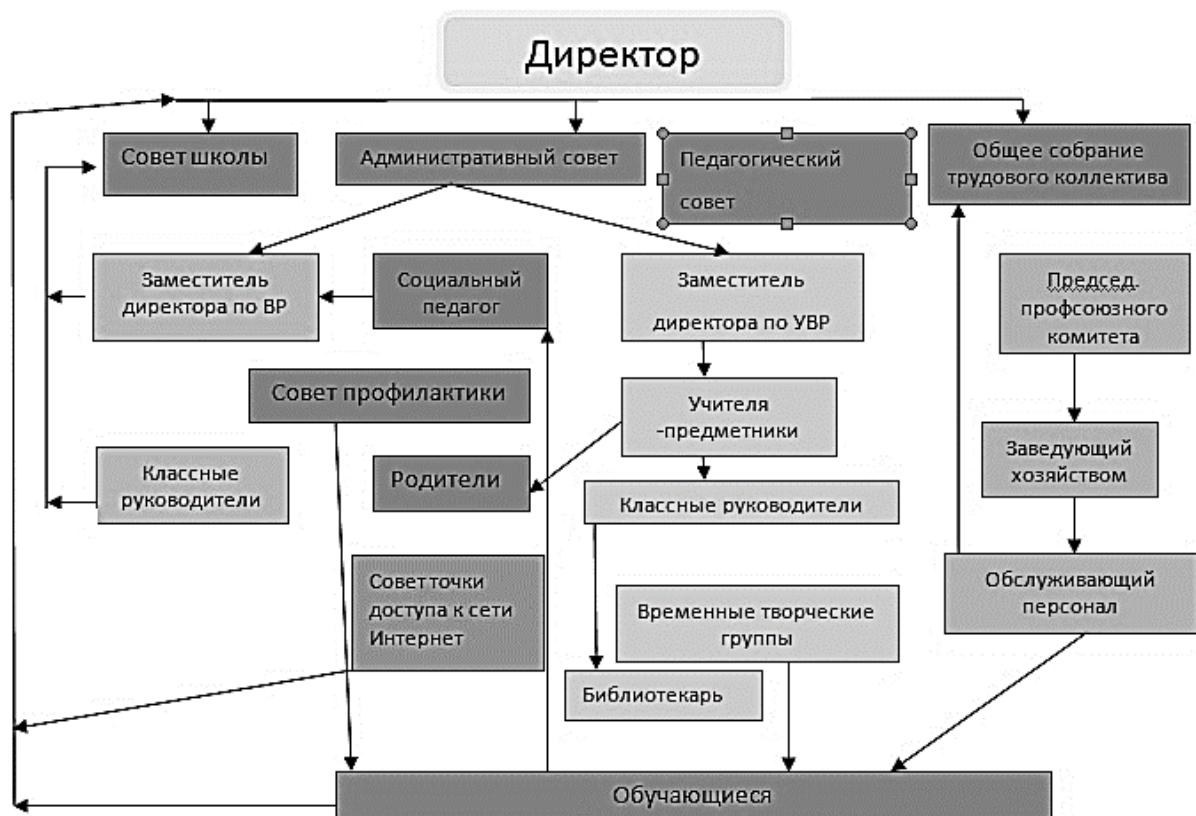


Рисунок 4 – Организационная структура  
МОУ «Смольнинская ООШ»

Образовательная деятельность в МОУ «Смольинская ООШ» осуществляется по адресу Челябинская область, Сосновский район, д. Смольное ул. Школьная д.5 456503.

На рисунке 5 представлены категории сотрудников по должностям.



Рисунок 5 – Категории сотрудников по должностям

На рисунке 6 представлен возрастной состав персонала школы.



Рисунок 6 – Возрастной состав персонала школы

На рисунке 7 представлена квалификационная характеристика персонала.



Рисунок 7 – Квалификационная характеристика персонала

В рамках написания выпускной квалификационной работы произведен SWOT – анализ, посредством которого проанализированы внешние и внутренние факторы образовательной организации. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица SWOT – анализа МОУ «Смольнинская ООШ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень квалификации персонала (систематическое прохождение курсов повышения квалификации). 2. Высокий уровень технико-материального, учебного-методического и библиотечно-информационного обеспечения образовательного процесса. 3. Организация сетевых проектов и конкурсов, создание своих сообществ (групп, бесед), использование ИКТ для мониторинга и контроля результата обучения.	1. Отсутствие дополнительных общеобразовательных программ. 2. Низкий уровень мотивации персонала, определенный неблагоприятным психологическим климатом в коллективе 3. Недостаточно помещений в школе для внеурочных мероприятий 4. Низкий уровень взаимодействия с внебюджетными организациями, коммерческими предприятиями.
Возможности	Угрозы
1. Привлечение спонсоров, партнеров 2. Проведение вебинаров, семинаров для школ района 3. Увеличение объема государственного финансирования сферы образования 4. Цифровая трансформация образования	1. Повышение требований к организации образовательного процесса, динамика ФГОС. 2. Снижение уровня рождаемости 3. Повышение популярности частных образовательных организаций

Исходя из данных таблицы 2 сделали следующие выводы:

Педагогический коллектив обладает высоким уровнем квалификации персонала (систематическое прохождение курсов повышения квалификации), готов к внедрению новых образовательных программ и технологий.

Так же выявлены направления деятельности, которые требуют дополнительных усилий и развития такие как, отсутствие дополнительных общеобразовательных программ, низкий уровень мотивации персонала, определенный неблагоприятным психологическим климатом в коллективе, недостаточно помещений в школе для внеурочных мероприятий, низкий уровень взаимодействия с внебюджетными организациями, коммерческими предприятиями.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в образовательной организации

В рамках бакалаврского исследования было произведен анализ текучести кадров в МОУ «Смольнинская СОШ» в период с 2022 по 2024 год. Рассмотрели количество уволившихся сотрудников, а также среднесписочную численность в течение 3 учебных годов. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет коэффициента текучести персонала в период 2021-2024 г.г.

Учебный год	Число уволившихся сотрудников за год, чел	Среднесписочная численность персонала, чел.	Коэффициент текучести персонала	Динамика
2021-2022	2	31	6,45 %	–
2022-2023	3	29	10,34 %	+3,89%
2023-2024	3	26	11,54 %	+1,20%

Произведен анализ причин увольнения сотрудников за прошедшие периоды. Анализ производился по результатам бесед с учителями, уволившимися в период с 2021 по 2023 год. По результатам беседы выявили следующую причину увольнений: неблагоприятный

психологический климат в коллективе МОУ «Смольнинская СОШ», который обусловлен низким уровнем взаимодействия сотрудников и оказания взаимопомощи.

В сентябре 2024 года произвели анкетирование педагогов МОУ «Смольнинская СОШ» «Оценка психологического климата». Данная анкета использовалась нами для оценки психологического климата в коллективе.

По результатам анкетирования было выявлено, что в коллективе наблюдается неблагоприятный психологический климат – рисунок 8.



Рисунок 8 – Удовлетворенность психологическим климатом на начальном этапе исследования

Установили, что 30% сотрудников удовлетворены психологическим климатом школы, 70% оценивают климат как неблагоприятный. На рисунке 8 представлен уровень удовлетворенности психологическим климатом в сентябре.

Отмечаем, что 4 сотрудника предполагают сменить место работы в конце учебного года в связи с неблагоприятным психологическим климатом.

Таким образом, текучесть кадров в МОУ «Смольинская ООШ» обусловлена в большей степени неблагоприятным психологическим климатом.

В рамках бакалаврского исследования принято решение на основе ценностного подхода к управлению персоналом разработать программу мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ «Смольинская ООШ» с целью сокращения текучести персонала.

### 2.3 Мероприятия по формированию корпоративных ценностей в образовательной организации как инструмент сокращения текучести персонала

В рамках бакалаврского исследования на основе ценностного подхода к управлению персоналом разработана программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ СОШ с целью сокращения текучести персонала.

Программа представлена в виде комплекса тренингов:

1. Тренинг «Сплочение коллектива»
2. Тренинг «Психологическое благополучие педагога»
3. Тренинг «Осознание ценностей своей школы»

Цель тренингов: профилактика эмоционального выгорания, обучение навыкам саморегуляции и расслабления формирование положительного эмоционального состояния, профилактика неврозов.

Задачи:

- 1.Формирование благоприятного психологического климата;
2. Развитие умения работать в команде, сплочение группы;
- 3.Осознание каждым участником своей роли, функции в группе;
4. Профилактика эмоционального выгорания;
5. Способствовать позитивным взаимоотношениям в группе;
- 6.Улучшить эмоциональное состояние педагогов.

Ход тренинга:

Приветствие. Упражнение «Улыбка»

*Цель:* развитие навыков невербального общения.

*Задание.* Приветствие партнеров по общению улыбкой.

*Инструкция:* Сегодня вместо слова «Здравствуйте» мы поприветствуем друг друга улыбкой. Вам предоставляется право выбрать разные варианты улыбок: искренняя, Надменная, ироничная и т.д.

*Анализ.* Что вы испытали, когда получили улыбку вместо приветствия? Как часто вы используете улыбку для установления контакта?

(Ответы участников)

*Упражнение № 1 «Имя и его образ относительно своего тела»*

*Цель:* развитие групповой эмпатии, большей сплоченности группы, преодоление барьера общения.

*Инструкция:* Участникам предлагается назвать свое имя и придумать образ, который соответствует его состоянию, и соотнести этот образ с областью своего тела.

Пример: «Я Татьяна, сегодня я - Бегунок, беспокойные ноги».

*Упражнение № 2 «Доверяющее падение»*

*Цель:* осознание полной бесконтрольности тела, взаимодействие с партнёром, снятие психических барьеров через преодоление чувства страха перед опасностью.

*Задачи:* снять мышечные зажимы, ослабить контроль над телом.

*Инструкция:* Участники делятся на пары: один падает, другой ловит. «Ловец» должен присесть, чтобы прервать падение почти у поверхности пола. Тот, кто падает, должен расслабиться, закрыть глаза и падать назад. Далее участники меняются ролями. Во время выполнения нельзя разговаривать, внимание – на ощущениях в своём теле. После того как все участники выполнят упражнение, можно поделиться ощущениями в группе.

*Упражнение № 3 «Дом»*

*Цель:* осознание своей роли в группе, стиля поведения.

*Время:* 15 минут.

*Ход упражнения:* участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом! Можно общаться между собой».

*Психологический смысл упражнения:* Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

*Обсуждение:* Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

#### *Упражнение №4 «Самоанализ»*

*Инструкция:* На листе бумаги нарисуйте на выбор одну из трех геометрических фигур (круг, квадрат, треугольник) и раскрасьте фигуру в тот цвет, который отражает ваше состояние, настроение сейчас, по окончанию тренинга.

Если вы выбрали другую геометрическую фигуру по сравнению с началом тренинга, когда вы получили фигуру не имея выбора, и дали ей яркие светлые цвета, то это говорит о том, что данный тренинг повлиял на вас положительно в том случае.

Если вы изобразили круг, значит, вы испытываете подъем в коммуникативной сфере и легко можете общаться с окружающими.

Если квадрат - вы испытываете подъем в интеллектуальной сфере и можете эффективно заниматься самообразованием.

Если треугольник вы испытываете подъем в сфере преподавания и воспитания.

- Оправдались ли ваши ожидания сегодня?

Комплекс тренингов реализован в период с сентября 2024 года по май 2025 года, в период 2024-2025 учебного года.

В мае 2025 года было произведено повторное анкетирование учителей школы с целью оценки результатов, проведенных тренинговых мероприятий. Результаты представлены на рисунке 9.

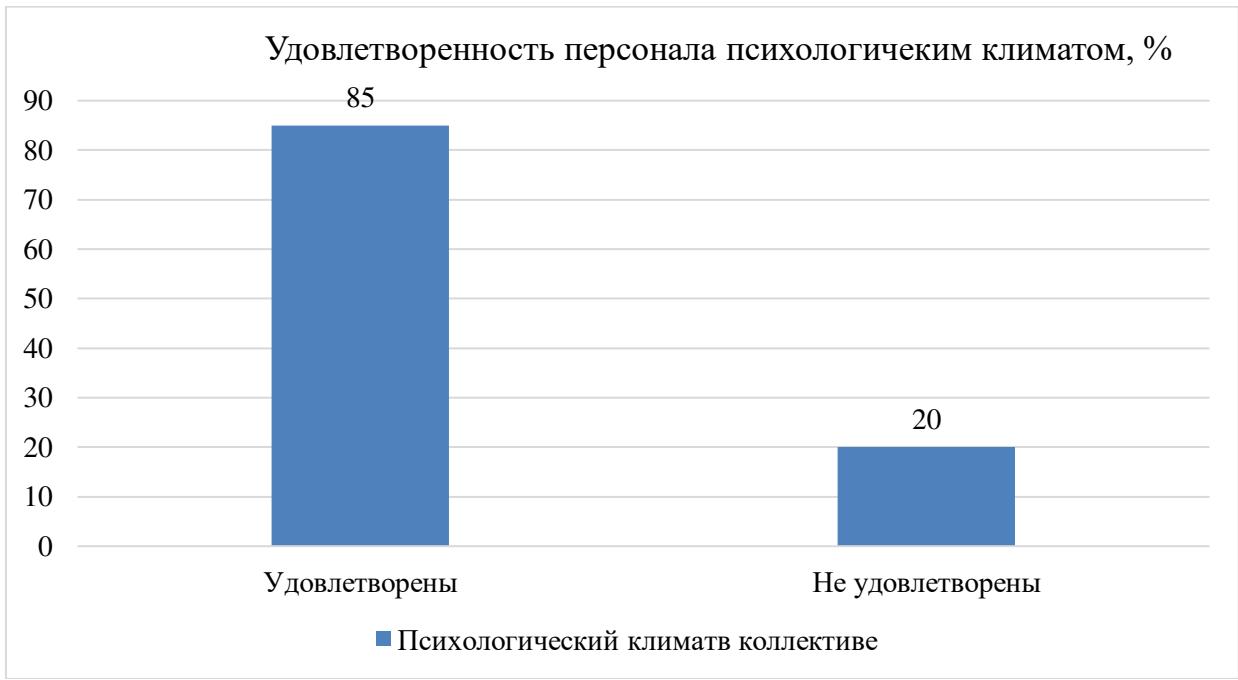


Рисунок 9 – Удовлетворенность психологическим климатом на контрольном этапе исследования

Установили, что удовлетворенность психологическим климатом в МОУ «Смольнинская ООШ» увеличилась на 55 % - 6 сотрудников – рисунок 9.

Произведена беседа с сотрудниками, планирующих увольнение в конце 2024-2025 учебного года. Установили, что сотрудники, которые планировали уволиться, передумали. Из 4 сотрудников, кто хотел уволиться, остался 1 сотрудник, он увольняется в связи с переездом.

Таким образом, можем сделать вывод, что реализованная программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ СОШ с

целью сокращения текучести персонала – эффективна. Поставленная цель исследования достигнута, задачи – решены.

## Выводы по второй главе

Базой исследования выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа». Сокращённое наименование образовательной организации: МОУ «Смольнинская ООШ».

В рамках исследования произведен анализ причин увольнения сотрудников за прошедшие периоды. Анализ производился по результатам бесед с учителями, уволившимися в период с 2021 по 2023 год. По результатам беседы выявили следующую причину увольнений: неблагоприятный психологический климат в коллективе МОУ «Смольнинская СОШ», который обусловлен низким уровнем взаимодействия сотрудников и оказания взаимопомощи. В сентябре 2024 года произвели анкетирование педагогов МОУ «Смольнинская СОШ» «Оценка психологического климата». Установили, что 30% сотрудников удовлетворены психологическим климатом школы, 70% оценивают климат как неблагоприятный. Отмечаем, что 4 сотрудника предполагают сменить место работы в конце учебного года в связи с неблагоприятным психологическим климатом.

В рамках бакалаврского исследования на основе ценностного подхода к управлению персоналом разработана программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ «Смольнинская ООШ» с целью сокращения текучести персонала.

Программа представлена в виде комплекса тренингов:

Тренинг «Сплочение коллектива»

Тренинг «Психологическое благополучие педагога»

Тренинг «Осознание ценностей своей школы»

В мае 2025 года было произведено повторное анкетирование учителей школы с целью оценки результатов, проведенных тренинговых мероприятий. Установили, что удовлетворенность психологическим климатом в МОУ «Смольнинская ООШ» увеличилась на 55 % - 6 сотрудников.

Произведена беседа с сотрудниками, планирующими увольнение в конце 2024-2025 учебного года. Установили, что сотрудники, которые планировали уволиться, передумали. Из 4 сотрудников, кто хотел уволиться, остался 1 сотрудник, он увольняется в связи с переездом.

Таким образом, можем сделать вывод, что реализованная программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ «Смольнинская ООШ» с целью сокращения текучести персонала – эффективна. Поставленная цель исследования достигнута, задачи – решены.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ценностное управление представляет собой мощный инструмент для создания эффективной и устойчивой организации. Оно не только способствует повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, но и укрепляет репутацию организации.

В условиях высокой текучести персонала и постоянных изменений, внедрение ценностного управления становится особенно актуальным, позволяя организациям адаптироваться к новым вызовам и сохранять свою конкурентоспособность.

Важно, чтобы руководство осознавало значимость ценностей и активно работало над их внедрением в повседневную практику, создавая тем самым основу для долгосрочного успеха и процветания. Ценности являются неотъемлемой частью успешной организации. Они формируют культуру, способствуют повышению вовлеченности сотрудников.

Базой исследования выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа». Сокращённое наименование образовательной организации: МОУ «Смольнинская ООШ».

В рамках исследования произведен анализ причин увольнения сотрудников за прошедшие периоды. Анализ производился по результатам бесед с учителями, уволившимися в период с 2021 по 2023 год. По результатам беседы выявили следующую причину увольнений: неблагоприятный психологический климат в коллективе МОУ «Смольнинская СОШ», который обусловлен низким уровнем взаимодействия сотрудников и оказания взаимопомощи. В сентябре 2024 года произвели анкетирование педагогов МОУ «Смольнинская СОШ» «Оценка психологического климата». Установили, что 30% сотрудников удовлетворены психологическим климатом школы, 70% оценивают

климат как неблагоприятный. Отмечаем, что 4 сотрудника предполагают сменить место работы в конце учебного года в связи с неблагоприятным психологическим климатом.

В рамках бакалаврского исследования на основе ценностного подхода к управлению персоналом разработана программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ «Смольнинская ООШ» с целью сокращения текучести персонала.

Программа представлена в виде комплекса тренингов:

Тренинг «Сплочение коллектива»

Тренинг «Психологическое благополучие педагога»

Тренинг «Осознание ценностей своей школы»

В мае 2025 года было произведено повторное анкетирование учителей школы с целью оценки результатов, проведенных тренинговых мероприятий. Установили, что удовлетворенность психологическим климатом в МОУ «Смольнинская ООШ» увеличилась на 55 % - 6 сотрудников.

Произведена беседа с сотрудниками, планирующими увольнение в конце 2024-2025 учебного года. Установили, что сотрудники, которые планировали уволиться, передумали. Из 4 сотрудников, кто хотел уволиться, остался 1 сотрудник, он увольняется в связи с переездом.

Таким образом, можем сделать вывод, что реализованная программа мероприятий по формированию корпоративных ценностей в МОУ «Смольнинская ООШ» с целью сокращения текучести персонала – эффективна. Поставленная цель исследования достигнута, задачи – решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аскарова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях / В.В. Аскарова // Отдел кадров. – 2012 – №2. – С. 33-37.
2. Арасланова А.А. Генезис института социального партнерства как идеологии и технологии согласования взаимовыгодного взаимодействия / Арасланова А.А., Воровщиков С.Г. – Педагогическое образование и наука. – 2020. – № 1. – С. 17-22.
3. Артамонова Е.И. Активная жизнедеятельность уникальной научной школы Т.И. Шамовой «Управление образовательными системами» / Е.И. Артамонова, С.Г. Воровщиков – Профессионализм педагога: сущность, содержание, перспективы развития: мат. Международ. науч.-практич. конф.: в 2 ч., Ч. 1. Москва, 16–17 марта 2017 г. – М.: МАНПО, 2017. – С. 404-410.
4. Бабкина О. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ - "Агрус", 2017 - 116 с.
5. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2016 – 560 с.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Издательство Юрайт, 2019 — 381 с.
7. Беннетт Р., Коэффициенты расчёта текучести кадров /Р. Беннетт // Социальные науки: social-economic sciences. – 2018. – № 1. – URL: <http://www.elitarium.ru/2009/07/13> (дата обращения: 04.03.2025).
8. Блошко В.В. Современная система корпоративного управления образовательной организацией [Электронный ресурс] / В.В. Блошко ;

9. Богатырева, М.Р., Ефимова, А.С. Текущесть кадров: хорошо это или плохо? / М.Р. Богатырева // Научный обозреватель. – 2014 – №5. – С. 30-31
10. Булатова З.А., Корпоративная культура в сфере образования / И.А. Гайнуллин, Г.А. Абулханова- Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 3;
11. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Проспект, 2011 – 688 с.
12. Волжина О.И. Школа как тип образовательного учреждения [Электронный ресурс] / О.И. Волжина //
13. Гарбар, А.А. Анализ структуры мотивов текучести кадров и ее динамики / А.А. Гарбар // Проблемы современной экономики. – 2010 – №23 – С. 199-204.
14. Гелета И.В., Коршунова Е.А. Характеристика факторов текучести кадров в организации / И.В. Гелета // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011 – № 12 – С. 194-198.
15. Генкин, Б.М. Экология и социология труда [Текст]: учеб. для вузов /Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2017 – 448 с.
16. Грачев, М. А С. Управление персоналом [Текст]/М.А. Грачев// Управление персоналом в международной корпорации. – 2018 – № 3 С. 17-21.
17. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — М. : ИНФРА-М, 2019 — 226 с.
18. Иванова Е.А. Корпоративная социальная ответственность как элемент корпоративной культуры
19. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления[Текст]. / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов – Москва.: Дело, 2011 – 304 с.

20. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4- е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019 — 695 с.
21. Исследование предпочтений сотрудников//Официальный сайт PWC – URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/pwc-preference-survey.html>
22. Каменская В. Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебное пособие для бакалавриата, специалитета и магистратуры. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2019 - 150 с.
23. Ковальчук И.Ю. Стиль руководства как фактор формирования корпоративной культуры образовательной организации [Электронный ресурс] / И.Ю. Ковальчук //
24. Козлов, В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития / В. В. Козлов. — М.: Гардарика, 2016. — 269 с.
25. Корпоративная культура организаций: что это такое этапы , этапы формирования//Официальный сайт «Бизнес-навигатор» – URL: <https://bizneskontent.ru/kadry/drugoe/korporativnaya-kultura-organizatsii-chtoeto-takoe-etapy-formirovaniya>
26. Корпоративная культура: от понимания до построения//Официальный сайт HR-INSPIRE.RU– URL: <http://hr-inspire.ru/?p=19160>
27. Кузьменко Н.И. Формирование корпоративной культуры образовательной организации
28. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – М. :КноРус, 2015 92 с
29. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала [Текст]: Учебник для вузов. / А.Г.Маклаков. – СПб.: Питер, 2012 – 480 с.

30. Мизова М.Х. Школа как образовательная система: современный взгляд Мухаметлатыпов, Ф.У., Гиндуллина, Г.И. Текущесть кадров:понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров /Ф.У. Мухаметлатыпов // Актуальные проблемы экономического развития: сборник статей. – Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2014 – С. 64-65
31. Мухина, Е. Р. Основы теории управления персоналом / Е.Р. Мухина // МНИЖ. – 2015 – №5-3. – С.58-59.
32. Назарова Е.Э. Корпоративная культура: понятие и сущность//Научно-методическая журнал, 2016. - №3. – С.47-53.
33. Пермякова, А., Пермяков, М. Управление персоналом: влияние коллективных ценностей на функции мотивации и воспитания / А. Пермякова // Человек и труд. – 2010 – № 10 – С. 64-67.
34. Ребров, А.В. Факторы формирования мотивации российских работников / А.В. Ребров // Социологические исследования. – 2011 – № 3 – С. 38-49.
35. Российская государственная библиотека : официальный сайт. – Москва, 1999 – . – URL: <http://www.rsl.ru> (дата обращения 26.04.2025).
36. Сергеева Т.Б., Горбатько О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения [Электронный ресурс]/ Т.Б. Сергеева О.И. Горбатько // Педагогика. – 2006. –№ 10. – С. 11-21.
37. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013 - 432 с.
38. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров / А.В. Скавитин // Кадры, персонал. – 2011 – № 6 – С. 54-61.
39. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013 - 624 с.

40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник/ Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013 - 432 с.
41. Федорова Н.В. Экономика труда: [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" для бакалавров] /Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016 – 232 с.
42. Юкаева, В. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: Краткий курс: Учебное пособие / В. С. Юкаева. - 4-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013 - 104 с.
43. Янина О. Н. Корпоративная культура организации / О. Н. Янина, А. А. Федосеева // Социальные науки: social-economic sciences. – 2018. – № 1. – URL: [http://academymanag.ru/journal/Yanina\\_Fedoseeva\\_2.pdf](http://academymanag.ru/journal/Yanina_Fedoseeva_2.pdf) (дата обращения: 26.03.2025).
44. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013 - 384 с.