



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

Разработка модели управления организацией на основе ценностей

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

54,53 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

«19» 06 2025 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Корнеев Дмитрий Николаевич

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-2

Галимов Ренальд Ринатович

Научный руководитель:

К.т.н., доцент кафедры ЭУиП

Плужникова Ирина Ивановна

г. Челябинск

2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ	6
1.1 Состояние проблемы управления организацией на основе ценностей в теории и практике менеджмента	6
1.2 Характеристика системы управления организацией на основе ценностей	16
1.3 Пути совершенствования системы управления организацией на основе ценностей в современных условиях	22
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК ПРОДСЕРВИС»	29
2.1 Общая характеристика ООО «ТК Продсервис»	29
2.2 Анализ системы управления организацией по ценностям ООО «ТК Продсервис»	41
2.3 Разработка модели управления организацией на основе ценностей	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ТЕСТ РОКИЧА «ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ»	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что разработка модели управления организацией на основе ценностей способствует повышению эффективности деятельности компании, укреплению корпоративной культуры и удовлетворению потребностей клиентов.

Человек представляет собой неотъемлемую составляющую каждой отдельно взятой организации или структуры, имеющей активно функционирующую экономическую систему, взаимодействующую с иными составляющими различным образом.

В рамках проведения исследований различного рода наделенных собственными структурами организаций были выявлены ключевые системно-формирующие факторы – общность целей всех составляющих компонентов организации; наличие соответствия между общей целью и миссией организации; выполнение всеми составляющими поставленных перед ними задач в полной мере; наличие координации и всестороннего взаимодействия между горизонтальными и вертикальными отношениями; наличие между различными компонентами обратной связи.

В современных условиях успех организации зависит не только от эффективности производственных процессов, но и от способности мотивировать сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу и развивать корпоративную культуру, основанную на общих ценностях. Только такой комплексный подход может обеспечить долгосрочное процветание организации.

Таким образом, представляется возможность утверждать, что актуальность настоящего исследования обуславливается высокой степенью интереса к проблемам, имеющим место быть в сфере разработки и последующем использовании в современных организациях моделей управления, основанных на ценностях. Принимая во внимание актуальность проводимого исследования, была сформулирована тема настоящей

выпускной квалификационной работы: «Разработка модели управления организацией на основе ценностей»

Объект исследования является система управления организацией на основе ценностей

Предмет исследования: процесс разработки модели управления организацией на основе ценностей.

Цель исследования: теоретически обосновать проблему исследования и разработать модель управления организацией на основе ценностей в ООО «ТК Продсервис».

В соответствии с целью исследования были определены следующие задачи:

1. Исследовать проблему управления организацией на основе ценностей в теории и практике менеджмента.

2. Рассмотреть пути совершенствования системы управления организацией на основе ценностей в современных условиях.

3. Охарактеризовать и проанализировать системы управления организацией по ценностям ООО «ТК Продсервис».

4. Разработать модель управления организацией на основе ценностей ООО «ТК Продсервис».

Теоретико-методологическая база исследования. Теоретической базой исследования выступили соответствующие положения в научных трудах отечественных и зарубежных ученых в сфере экономического анализа, организационной эффективности и теории систем.

Практическая значимость настоящего исследования выражается в наличии возможности адаптации используемой организацией модели управления на основе ценностей иными организациями.

Методы исследования. Методическая основа исследования представлена диалектическим методом познания, теоретическими методами исследования (сравнение, анализ литературных источников, архивной документации и специальных терминов, методы анализа и синтеза, дедукции

и индукции) и эмпирическими методами исследования (самооценка, наблюдение, беседа).

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ТК Продсервис» (ООО «ТК Продсервис»).

Юридический адрес: 641100, обл. Курганская, г. Шумиха, ул. Белоносова, д. 22.

Основным видом деятельности является, техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств, зарегистрированы.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

1.1 Состояние проблемы управления организацией на основе ценностей в теории и практике менеджмента

В теории и практике менеджмента проблема управления организацией на основе ценностей имеет особое значение. С теоретической точки зрения управление на основе ценностей представляет собой процесс, проходящий несколько стадий.

Цель такого управления – создать условия, при которых работники могут трудиться самостоятельно и эффективно для реализации целей компании. Роль ценностей – регулировать поведение работников для достижения целей компании [7].

В российской действительности ценностное управление получило незначительное распространение в равной мере в научной сфере и сфере практического применения, что обуславливается ценностными установками социальной среды, а также особенностями организации отечественного рынка.

При проведении анализа современных исследований в рамках теории существования организаций можно прийти к выводу, что в представлении исследователей, главным образом рассматривающих организацию с точки зрения теории систем, она представлена как механизм, трансформирующий имеющийся капитал, ресурсы, а также трудозатраты в товар или услуги.

В основе функционирования данного механизма лежит целый спектр факторов, непосредственной целью функционирования данного механизма выступает удовлетворение потребностей человека в различных сферах.

Следовательно, принимая во внимание все выше обозначенное, представляется возможным определить организацию как систему,

включающую в себя целый спектр находящихся в тесной взаимосвязи компонентов, имеющих между собой устойчивые взаимоотношения [4].

Ряд экономистов, Р. Пиндайк и Д. Рубинфельд в том числе, определяют технологию как один из ключевых аспектов развития каждой отдельно взятой организации в экономической сфере, поскольку она представляет собой ключевой инструмент, способствующий трансформации сырья в товары и услуги. Технологический прогресс во многих сферах современной экономики преимущественно основывается на применении обновленных технических средств и инновационных технологий [11].

С другой стороны, также стоит отметить, что А.В. Курамшина, Н.Н. Никитина и ряд других экспертов в сфере экономики акцентируют внимание на человеческих ресурсах как на одном из ключевых аспектов успешного функционирования организации, поскольку именно люди осуществляют управленческую и организационную деятельность в производственной сфере, разрабатывают необходимые для производства продукции технологии и используют их впоследствии.

В основе деятельности людей, осуществляемой в социально-экономической сфере, лежит стремление к улучшению степени качества деятельности, осуществляемой в производственной сфере, поскольку функционирование экономического процесса без участия людей является невозможным [5].

На начальной стадии формирования исследуемого направления деятельности в основе деятельности, осуществляемой в управленческой сфере, лежали принципы бюрократизации, применяемых в иерархических структурах, характеризующихся наличием четкого распределения ролей, соблюдения определенного перечня правил, а также построения поставленных целей по цепочке сверху вниз.

Для сохранения на рынке конкурентоспособности лицам, осуществляющим управленческую деятельность в условиях современных реалий, представляется необходимым адаптироваться под изменяющиеся на

постоянной основе условия, что обуславливает специфический характер менеджмента на современной стадии его развития, заключающийся в своевременной реакции на вызовы, возникающие в сфере стремительно развивающегося современного общества.

В рамках современных реалий наиболее эффективными являются следующие подходы, применяемые в управленческой сфере – процессный; системный; ситуационный; холистический; синергетический.

Для процессного подхода характерна ориентация управленческой структуры на разработку пошаговой стратегии – процесса, что способствует достижению поставленных перед организацией целей. Иными словами осуществляемая организацией деятельность представляет собой совокупность используемых процессов [3].

Преимущества данного подхода выражаются в акцентировании внимания непосредственно на производимом продукте или оказываемой услуге, а также потребителю соответствующего товара или услуги; возложении на руководителя непосредственной ответственности за разрешение поставленных задач; отсутствие иерархически организованных многоуровневых структур; наличие широких возможностей для обмена необходимой информацией, а также обратной связи между различными отделами; наличие возможности сокращения объема нецелесообразных операций и делегирования полномочий.

Внедрение данных факторов в практическую сферу осуществляемой организацией деятельности способствует повышению степени эффективности ее деятельности – повышению степени рентабельности производимой продукции, конкурентоспособности на рынке, достижению поставленных перед организацией целей.

Одновременное внедрение нового оборудования и современных технологических процессов способствует повышению степени качества производимых организацией товаров или оказываемых услуг, а также способствует скорейшей адаптации к изменениям, происходящим во

внешней среде. Нельзя также не обозначить необходимость отграничения каждого осуществляемого организацией процесса, однозначного формулирования поставленных целей, разработки показателей эффективности применения данных процессов, а также внедрения стандартов качества на внутреннем уровне и адаптации сотрудников к внедрению новых управленческих технологий [10].

В рамках системного подхода организация представляет собой состоящую тесным образом взаимосвязанных между собой элементов систему. Взаимодействие данных элементов способствует повышению степени эффективности управления данной системой. В соответствии с общей теорией систем проведение анализа каждого отдельно взятого элемента не позволит получить полное представление об организации в целом, степень эффективности функционирования системы напрямую зависит от работоспособности каждого отдельно взятого элемента.

Ключевыми аспектами применения системного подхода в управленческой сфере выступает формирование иерархической структуры, постановка целей на начальных стадиях работы, проведение всестороннего сравнительного анализа альтернативных способов достижения поставленных целей, проведение количественной оценки средств достижения поставленных целей.

В рамках реализации системного подхода особую значимость приобретает соблюдение следующих принципов:

- согласование иерархических структур;
- соблюдение пропорциональности;
- допущение возможности возникновения рисков, поиск способов их предотвращения;
- проведение анализа жизненного цикла организации, производимого ею товара или оказываемой услуги;

- наличие возможности обмена необходимой информацией между различными составляющими системы;
- устойчивость к происходящим изменениям.

В рамках разрешения проблем представляется необходимым провести анализ функционирования всех составляющих организации, выявить наиболее слабые аспекты, разработать стратегию, необходимую для достижения поставленных целей.

Ряд специалистов считают данный подход в некоторой степени абстрактным, поскольку для него характерно отсутствие четкой формулировки способов разрешения имеющихся проблем [14].

Для ситуационного подхода характерно применение управленческих методов и выбор способов разрешения имеющихся проблем согласно оказывающим непосредственное влияние на осуществляемую организацией деятельность обстоятельствам.

В рамках данного подхода перед лицами, осуществляющими в организации управленческую деятельность, ставятся следующие задачи – выявление наиболее значимых для текущей ситуации факторов, выявление ключевых слабых и сильных сторон данной ситуации, ограничений и возможных последствий; подбор для каждой отдельно взятой ситуации управленческих методов и специфических приемов.

Наибольшая степень эффективности применения данного подхода проявляется в крупных организациях, характеризующихся наличием большого объема поставленных задач, поскольку способствует достижению поставленных целей наиболее эффективным образом.

В рамках данного подхода далеко немаловажное значение имеет так называемое «ситуационное мышление», что подразумевает под собой принятие решений на основе имеющейся проблемы, а не согласно поставленным целям и задачам.

В состав управленческой системы входят наделенные определенными полномочиями отделы, принадлежащие к сбытовой и производственной

сферам, на которые возлагается ответственность за получение прибыли. Иными словами, данная система имеет децентрализованный характер.

В рамках ситуационного подхода в управленческой деятельности существуют следующие группы условий – относительно стабильные; способствующие изменениям только отдельных аспектов организации и среды; неопределенные. При применении данного подхода деятельность, осуществляемая организацией, главным образом направлена на адаптацию к изменениям, происходящим во внешней среде, при этом иные факторы игнорируются [9].

В основе холистического подхода лежит принцип холизма, согласно которому каждый из элементов нашего мира представляет собой отдельную составляющую единой системы, следовательно, объяснение свойств каждой отдельно взятой составляющей данной системы не представляется возможным. Среди ключевых черт данного подхода представляется возможным выделить следующие:

- применение комплексного подхода к разрешению имеющихся проблем;
- наличие прямой взаимосвязи между принимаемым решением и влиянием, которое это оказывает на заинтересованные стороны (иные отделы, сотрудники, поставщики, покупатели, клиенты, окружающая среда в целом);
- недопустимость противоречий между решениями, принимаемыми различными подразделениями;
- наличие возможности участия в обсуждении ситуации всех участников, наличие стабильно функционирующей системы обратной связи.

По сравнению с традиционным подходом управления холистический характеризуется более высокой степенью прогрессивности, поскольку принимает во внимание социальные и производственные факторы в равной степени.

При синергетическом подходе управленческая деятельность представляет собой систему сложноорганизованных объектов, в рамках данного подхода внимание акцентируется на движущих силах, механизмах и закономерностях их эволюционных процессов.

Отличительной чертой синергетического подхода является его ориентация главным образом на внутренние свойства системы, ее непосредственные законы самоорганизации и эволюции, а не на цели, поставленные перед субъектом, осуществляющим управленческую деятельность, его ожидания, а также иные внешние факторы.

Успешность внедрения синергетического подхода в управленческой сфере напрямую зависит от наличия у сотрудников готовности к применению в рамках осуществления трудовой деятельности новых принципов взаимодействия, что обуславливается необходимостью повышения квалификации сотрудников, наличие у них необходимой мотивации, а также способности к самоорганизации личностного и коллективного характера.

При синергетическом подходе навязывание сверху является недопустимым, коллектив представляется возможным склонить к применению данного подхода посредством обоснования его ключевых преимуществ и целесообразности, применения процесса самоорганизации посредством обучения сотрудников правилам коммуникации и методам кооперации [15].

Для современного общества характерно применение сразу нескольких подходов, однако следует отметить, что среди организаций наиболее распространенным является именно процессный подход, что обуславливается необходимостью прохождения процесса сертификации производимой продукции. На данный момент также характерно наличие тенденции, выражающейся в переходе от процессов к синергетическому, холистическому и системному подходам, которые более адаптированы к современным реалиям.

Данные подходы представляют собой результаты проходимой теорией и практикой менеджмента эволюции, а также служат отражением трансформации находящихся под влиянием различных аспектов развития производственной сферы научных взглядов. Любая управленческая деятельность в целом представляет собой управленческую деятельность, направленную на достижение поставленной цели, поскольку именно достижение поставленной цели и лежит в основе осуществления данной деятельности.

Однако нельзя не отметить, что цели ставятся перед людьми, а не перед организацией непосредственно, что позволяет утверждать, что данные цели организации это, главным образом, цели людей – собственников данной организации, а также иных лиц, принимающих непосредственное участие в постановке данных целей, переговоров, непосредственным образом связанных с постановкой целей, которые возобновляются по причине отмены ранее принятых решений в связи с изменениями, происходящими во властных структурах, либо во внешней среде в целом [20].

Данный аспект обуславливает необходимость нахождения в основе предмета теории организации действующих и реализующих свои интересы индивидов, тесным образом взаимосвязанных между собой, иными словами, основное внимание акцентируется не на организации как на целостной системе, а на индивидах, входящих в ее состав, и их непосредственных интересах [16].

Применение основанных на иерархически структурированной системы управления косных моделей менеджмента в условиях внутренней и внешней относительной стабильности привели к возникновению довольно неустойчивой основы для деятельности, осуществляемой организациями, в эпоху глобальных перемен, в технологической сфере в частности.

Для разрешения данной ситуации представляется необходимым придание организации более устойчивого и стабильного характера, внедрение корпоративной культуры, что могло бы способствовать

сохранению наиболее благоприятных аспектов опыта прошлого, а также развитию новых методов осуществления соответствующей деятельности и новых моделей мышления. Ключевая задача при этом заключается в раскрытии потенциала каждого отдельно взятого сотрудника, что может способствовать повышению степени эффективности результатов, полученным по итогам осуществления деятельности [13].

В основе применения отечественными организациями модели управления на основе ценностей далеко не всегда лежит научная теоретическая база. Как правило, подбор персонала осуществляется руководителем на основе наличия схожего отношения к различным аспектам осуществляемой организацией деятельности.

Однако изначальное представление данного отношения впоследствии может измениться, если у индивида отсутствуют более глубокие ценностные ориентации, способствующие повышению степени сплоченности коллектива.

Организации, внедрившие основанную на разработанных в западных государствах схемах и алгоритмах технологию управления по ценностям, впоследствии переходят на новый уровень корпоративной культуры, на которую оказала непосредственное влияние современная российская действительность.

Под влиянием русского менталитета на смену западным ценностям постепенно приходят российские, что положительным образом отражается на качественных результатах в рамках реалий отечественного рынка. Как правило, каждая организация выбирает свои индивидуальные пути развития, в управленческой и корпоративной сферах в частности.

По сравнению с западными организациями, в основе управления по ценностям которых лежит горизонтальная структура организации, для отечественных организаций, напротив, характерно применение иерархической, вертикальной структуры [8].

Нельзя также не отметить, что так называемое «навязывание» ценностей осуществляется по вертикали, что может стать причиной появления различного рода результатов в различные временные периоды.

В организациях, обладающих сильной волей в управленческой сферах относительно формирования избранной стратегии, а также при соблюдении лицами, осуществляющими управленческую деятельность, взятых на себя обязательств, в основе осуществляемой сотрудниками деятельности лежат принятые нормы, что способствует повышению степени доверия к пониманию избранной стратегии, а также облегчают процесс адаптации к возможному введению изменений в данную стратегию.

В основе мотивации человека и достижения им поставленных целей лежат его личные ценности. Наличие соответствия между поставленными целями и личностными интересами способствует возникновению чувства удовлетворения и повышению степени мотивации. Данная тенденция характерна для применения любой организацией своих корпоративных ценностей, поскольку таким образом сотрудники решают не только задачи, представляющие непосредственный интерес для них, но также и для организации, получая от осуществляемой деятельности чувство удовлетворения.

В заключение представляется возможным обозначить, что управление организацией на основе ценностей представляет собой многоаспектный сложноорганизованный процесс, подразумевающий под собой необходимость детального планирования, непрерывного мониторинга имеющейся ситуации, а также высокой степени эффективности коммуникации.

Наличие целого спектра проблем теоретического и практического характера не убавляет значимости управления организацией на основе ценностей, которое представляет собой ключевой инструмент повышения в долгосрочной перспективе степени конкурентоспособности организации, а также эффективности осуществляемой ею деятельности.

Степень успешности применения управления организацией на основе ценностей напрямую зависит от всестороннего понимания специфической природы и культуры каждой отдельно взятой организации, а также наличие готовности к изменениям, происходящих во внешней среде.

1.2 Характеристика системы управления организацией на основе ценностей

На данный момент характерна тенденция, выражающаяся в возникновении целого спектра подходов к управленческой деятельности, направленных на повышение степени эффективности организацией – всеобщее управление качеством, плоские организации, расширение прав и возможностей, непрерывное совершенствование, реинжиниринг, кайдзен, формирование команд и многие другие.

Ряд из них продемонстрировали довольно высокие показатели, а иные, напротив, доказали свою неэффективность. Наиболее распространенными причинами низкой степени эффективности являлись постановка неоднозначно сформулированных целей, либо их несоответствие конечной цели создания ценности. Разрешению данной проблемы способствует управление, основанное на ценности, поскольку способствует постановке однозначного значения, что является необходимым для построения всей организации в целом [7].

Под системой управления, основанной на ценностях, понимают структуру, в рамках которой в основе процесса принятия решений, выбора операционных процессов и отдельных аспектов стратегического планирования лежат непосредственные ценности организации, активным образом внедряемые в ее структуру.

Следовательно, под ценностным отношением следует понимать ключевую составляющую жизни как отдельно взятого индивида, так и общества в целом. Применяемое в философии понятие «аксиология»

произошло от греческого «αχία», что означает «ценность», и «logos» – слово, учение, что соответствует предмету теории ценностей.

Таким образом, общая теория ценностей (аксиология) представляет собой рассмотрение ценностей и их оценочных характеристик с философской точки зрения, иными словами, значение, которое имеет для людей определенные предметы действительности [12].

Теория ценностей (аксиология) как определенное направление в современной философии сформировалась в 20-50-х гг. прошлого столетия в трудах немецких и американских философов (М. Шелер, Н. Гартман, Р. Перри, С. Пеппер и др.). В последующие годы разрабатывались прикладные аспекты теории ценностей, главным образом в области этики, в связи с истолкованием категорий добра и зла.

В России в системе философии научная теория ценностей, ее основные проблемы и методы их решения интенсивно обсуждались в 60-70-х гг., особенно после состоявшейся в 1965 г. в Тбилиси конференции по вопросам философской теории ценностей [1].

Э. фон Гартман предложил разделить предмет нашего внимания на пять групп: ценности удовольствия, целесообразности, красоты, нравственности и религиозности [20].

Первые предполагают ориентацию руководителей и персонала на чувства, испытываемые ими в процессе и по результатам совместной деятельности. Вторые являются основополагающими при осуществлении функции целеполагания управленческой деятельности. Ценности красоты, нравственные и религиозные ценности по своей сути показывают высшие смыслы деятельности социальных организаций, связанные с их стремлением к достижению общественного блага и полноты человеческого бытия.

Собственную классификацию вывел В. Франкл:

1) созидательные ценности, которые проявляются в творческой деятельности, дающей результат. Эти ценности реализуются в процессе

трудовой деятельности при создании какого-либо продукта. Именно они, с нашей точки зрения, и должны составлять ценности управления;

2) ценности переживания, проявляющиеся в возникновении у человека каких-либо чувств под влиянием явлений или событий окружающего мира.

Данная группа ценностей также оказывает существенное влияние на управленческую деятельность, поскольку многие управленческие решения имеют под собой эмоциональные основания;

3) ценности отношения, которые проявляются в «отношении человека к факторам, ограничивающим его жизнь» [18].

Данный тип ценностей является последним оплотом человека, когда он лишен возможности реализовывать созидательные ценности и ценности переживания. Можно предположить, что они обладают и ценностной значимостью для социальной организации в кризисный период ее развития.

На основании приведенной характеристики ценностей В. Франкл выделил три уровня человеческого бытия: витальный; социальный; личностный, или экзистенциальный [8].

Витальный позволяет адекватно выявлять причинно-следственные связи в функционировании человеческого организма и, в некоторой степени, в его поведении.

Социальный описывает процессы взаимодействия человека с обществом, в том числе и управленческую деятельность. Однако В. Франкл, по сути, задал границы аксиологического подхода к управлению, утверждая, что социальный уровень бытия определяется обусловленностью человека фактами внешней среды.

Только на третьем уровне – личностном (экзистенциальном), «где кончается любая установленность и фиксируемость, любая однозначная и окончательная определенность» [18], начинается собственно человеческое бытие. По мысли В. Франкла, «лишь здесь может реализоваться свобода человека в ее предельном понимании. Отсюда следует различие в рассмотрении свободы участника образовательных отношений в

образовательном процессе как процессной ценности управления и свободы участника таких отношений в ее предельном понимании, которая ценна сама по себе и ради достижения которой человек обучается и трудится» [18].

По степени распространенности духовные ценности могут быть общечеловеческие, национальные, сословно-классовыми, локально-групповыми, семейными, индивидуально-личностными.

Общечеловеческие ценности – характеризуются тем, что признаются наибольшим количеством людей, как во времени, так и в пространстве. К ним относятся все важнейшие житейские истины, все шедевры мирового искусства, устойчивые нормы нравственности (любовь и уважение к ближнему, честность, милосердие, мудрость, стремление к красоте и др.). Многие нравственные заповеди совпадают в мировых религиях, своеобразно отражаясь в основных правах человека.

Национальные ценности – занимают важнейшее место в жизни любого народа и отдельно взятой личности. Национальные духовные ценности – это все то, из чего складывается специфика культуры того или иного народа.

Сословно-классовые ценности связаны с интересами и мироощущением отдельных классов и социальных групп.

Локально-групповые ценности – объединяют сравнительно небольшие группы людей как по месту их проживания, так и по возрасту. Они отражают некоторые социально-типичные предпочтения в сфере культуры и, к сожалению, нередко в сфере антикультуры. Это различные «братства», секты, касты или объединения типа «рокеров», «панков» и др. Здесь можно говорить преимущественно о специфических молодежных, возрастных ценностях [10].

Семейные ценности. К ним относятся все положительные семейные традиции (нравственные, профессиональные, художественные или даже чисто бытовые).

Индивидуально-личностные ценности включают в себя идеи и предметы, особенно близкие отдельно взятому человеку. Они могут быть

позаимствованы в окружающей социально-культурной среде или созданы в результате индивидуального творчества.

Ценности в жизни человека занимают разные позиции. Одна оказывается главнее, другая жизненно необходимой, а третья и вовсе носит желательный характер.

Ценности, имеющие второстепенное значение для человека и общества. Это те ценности, без которых нормальное функционирование общества и человека не нарушается [17].

Ценности повседневного спроса и повседневного обихода. К этой группе относится большинство как материальных, так и духовных ценностей. Это все то, что необходимо для нормального удовлетворения материальных и духовных потребностей человека, без чего общество не может функционировать и развиваться.

Высшие ценности – это предельные по своей значимости ценности, отражающие фундаментальные отношения и потребности людей. Без высших ценностей не только не может состояться личность, но и невозможна нормальная жизнь общества в целом. Существование высших ценностей всегда связано с выходом за рамки частной жизни индивида, они приобщают к тому, что выше его самого, чем определяется его собственная жизнь, с чем неразрывно связана его судьба. Вот почему высшие ценности, как правило, носят общечеловеческий характер.

Исследование категории ценности в экономическом аспекте (рассматривающим взаимосвязь ценности с конструктами экономического обмена, пользы и стоимости труда), получило своё развитие в трудах М.Портера, предложившего концепцию цепочки создания ценности [12].

Дальнейшее развитие концепции ценностного управления связано с обогащением экономического аспекта конструкта «ценность» психологическим контекстом взаимоотношений. Так, например, Мусаелян И.К. отмечает, что «ценность – это результат совместного действия, взаимной выгоды участников процесса её создания» [9].

Ценностный подход как управленческая парадигма был представлен в работе К.Майджера, разработавшего схему ценностно-ориентированного управления (ценности – видение – вера и отношение – поведение), иллюстрирующую каким образом ценности влияют на поведение [6].

Ключевым механизмом, позволяющим сотруднику соотнести организационные ценности со своей личной системой ценностей является организационная идентичность. Максименко А.А. отмечает, что «организационная идентичность формируется в процессе идентификации, результатом идентификации является принятие либо не принятие организационных ценностей» [7].

Следствием степени принятия является степень (уровень) лояльности и приверженности организации, когда происходит отождествление личных и общественных целей и минимизируются затраты руководителя на донесение задачи до подчинённых. Начинает действовать механизм личной заинтересованности работника в результатах своего труда (вовлеченность). В этом случае сотрудника не нужно заставлять выполнять свою работу – он замотивирован изнутри, у него есть желание трудиться эффективно, так как достижение целей соответствует его личным интересам и потребностям.

Таким образом, достигнутая целевая организационная идентичность представляет собой согласование организационных целей и целей сотрудников компании.

Незамайкин И.В. предлагает рассматривать «процесс ценностного управления посредством реализации пяти менеджерских функций: планирования, организации, координации, мотивации и контроля» [10].

Осуществление процесса ценностного управления способствует сокращению/ликвидации разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями организации, и повседневной деятельностью каждого сотрудника организации.

Таким образом, в формировании ценностного управления должно непосредственно участвовать руководство организации, делая этот процесс осмысленным, осознанным и целенаправленным.

Отметим, что по-настоящему успешная система управления, основанная на ценностях, меняет культуру организации, создавая более этическое, заинтересованное и высокоэффективное рабочее место. Это не быстрое решение, а долгосрочная работа по формированию сильной и устойчивой организационной идентичности.

1.3 Пути совершенствования системы управления организацией на основе ценностей в современных условиях

Создание процветающей и устойчивой организации все больше зависит от эффективного внедрения управления, основанного на ценностях. Хотя сама концепция хорошо зарекомендовала себя, методология ее внедрения часто сопряжена с трудностями.

В этом тексте рассматриваются пути совершенствования подхода, чтобы сделать ценности организации не просто желанными идеалами, а движущей силой повседневной деятельности и принятия стратегических решений. Основное внимание уделяется тому, чтобы сделать процесс внедрения более надежным, актуальным и ориентированным на результат [1].

В своих управленческих подходах Ф. Тейлор, А. Файоль и Г. Форд, исходя из своего понимания природы человека, задавали аксиологические параметры управления. По их представлению «монополярная модель промышленной организации производства определила жесткую иерархию предписанных ролей и статусов, исключая внимание к влиянию благоприятного психологического климата среди работников и управляющих на эффективность управления» [8].

Управление на основе ценностей (далее MBV) рассматривается, как метод управления тремя категориями (или измерениями) ценностей организации, которые влияют на общее поведение человека:

- экономико-прагматичные ценности;
- этико-социальные ценности;
- эмоционально-развивающие ценности;
- этико-социальные ценности;
- эмоционально-развивающие ценности.

Система ценностей применима к большинству организаций и может быть рассмотрена следующим образом: «экономико-прагматичные ценности необходимы для поддержания и объединения различных организационных систем. Они включают ценности, касающиеся эффективности, производственных стандартов и дисциплины». На этих ценностях основана такая деятельность, как планирование, обеспечение качества и отчетность.

Отметим, что этико-социальные ценности индивидов лежат в основе их поведения в группе – в обществе, на работе, в отношениях между людьми. Они согласуются с социальными ценностями, такими, как честность, уважение и лояльность.

Этико-социальные ценности человека влияют на его поведение, когда он следует собственным личным экономико-прагматичным и эмоционально-развивающим ценностям.

Эмоционально-развивающие ценности необходимы для создания новых возможностей для деятельности. Эти ценности касаются доверия, свободы и счастья.

Примеры подобных ценностей: креатив/воображение, жизнь/самопознание, уверенность в себе/прямолинейность и приспособляемость/гибкость. Преимущества подобной классификации были доказаны во время анализа ценностных тенденций (и поведения) будущих управленцев, как показало недавнее исследование, в котором приняли

участие студенты последних курсов MBV из 28 ведущих бизнес-школ по всему миру.

Управление на основе ценностей предлагает трехмерную модель управления на основе ценностей, опирающуюся на определение «корпоративной основы» (ключевых организационных ценностей) и создание корпоративной культуры, соответствующей этим ценностям и стратегическим задачам компании, представленную на рисунке 1 [16].

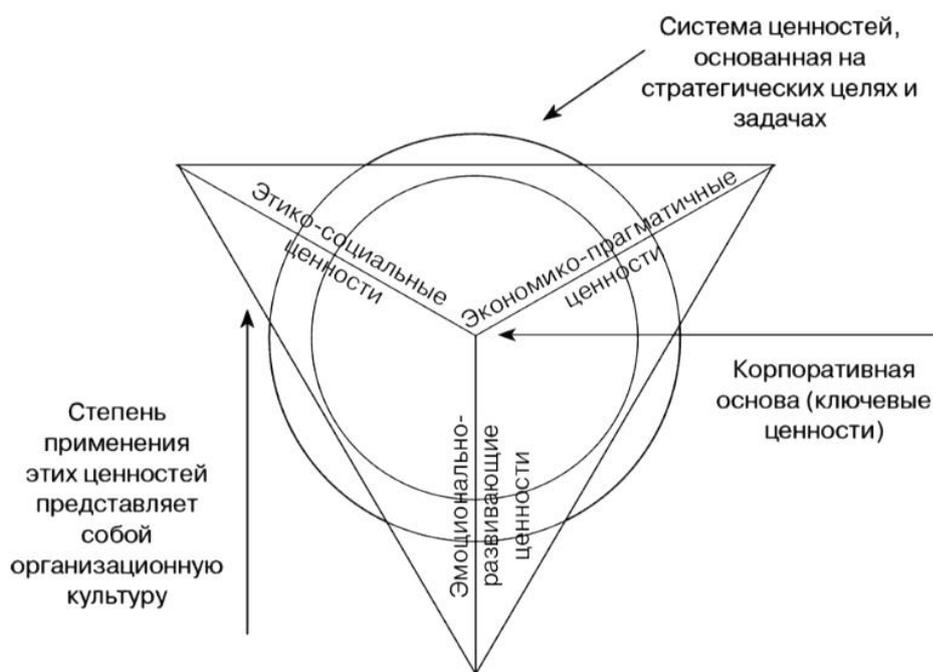


Рисунок 1 – Трехмерная модель MBV

Как показывает трехмерная модель MBV, мы исходим из того, что организации основаны на этих трех ценностных категориях. Насколько в компании применяется каждая из этих категорий, показывает корпоративная культура. MBV помогает объединить и расширить или внедрить эти категории, чтобы связать их с целями и задачами организации [13].

Как показывает трёхмерная модель MBV, в основе организаций лежат три категории ценностей. Степень, в которой каждая из этих категорий принимается и активно внедряется в компании, отражается на её

корпоративной культуре. Модель MBV выступает в качестве объединяющей структуры, которая расширяет, улучшает или даже изначально формирует эти категории и, что особенно важно, напрямую связывает их с общими целями и задачами организации. Эта связь жизненно необходима, поскольку она превращает ценности из абстрактных идеалов в осязаемые факторы, влияющие на принятие стратегических решений и эффективность работы.

Из этого вытекает несколько ключевых выводов.

Трехмерная модель способствует четкому согласованию между основными ценностями организации и ее стратегическими целями. Это гарантирует, что каждая инициатива, проект и решение оцениваются с точки зрения их вклада, как в ценности, так и в общее стратегическое направление, что способствует снижению степени вероятности возникновения конфликта приоритетов, а также повышает степень возможности оказания совершаемыми действиями благоприятного воздействия друг на друга и достижению организацией успеха в долгосрочной перспективе.

Применение трехмерной модели способствует формированию структурированной основы, необходимой для принятия соответствующих решений. При возникновении необходимости сделать определенный выбор лица, осуществляющие управленческую деятельность, а также и иные сотрудники получают исчерпывающее представление о том, какое именно влияние может оказать принимаемое ими решение на каждую из трех категорий ценностей, что положительным образом отражается на конечном результате.

Таким образом, в основе данной модели лежит не интуитивное принятие решений, а детальным образом продуманный процесс.

Применение модели MBV положительным образом отражается на внутреннем взаимодействии и коммуникации организации. Наличие общего понимания существующей системы ценностей повышает степень взаимодействия между сотрудниками, улучшает качество командной работы,

а также снижает уровень недопонимания в коллективе, что имеет особое значение для глобальных организаций и разнородных команд.

Когда сотрудники понимают и разделяют основные ценности организации и когда эти ценности последовательно отражаются в рабочей среде, они испытывают большую удовлетворенность работой, повышается их мотивация и уровень вовлеченности. Это чувство общей цели повышает продуктивность и общую эффективность [20].

Модель MBV, активно интегрируя ценности во все аспекты деятельности организации, помогает сформировать более сильную, сплоченную и этичную корпоративную культуру. Такая культура, в свою очередь, создает более позитивную, продуктивную и устойчивую рабочую среду.

Путем привязки категорий ценности к конкретным организационным целям и разработки измеримых KPI (ключевых показателей эффективности) можно объективно оценить влияние системы MBV. Это позволяет осуществлять непрерывный мониторинг и совершенствование, обеспечивая долгосрочную эффективность системы. Такой подход, основанный на данных, помогает продемонстрировать окупаемость инвестиций (ROI) в рамках инициативы.

По сути, модель MBV не просто декларирует ценности, а предоставляет комплексную систему для их интеграции в самую суть организации.

Благодаря четкой взаимосвязи между ценностями, культурой и стратегическими целями она позволяет организациям достигать как краткосрочных целей, так и устойчивого долгосрочного успеха, создавая более ответственную, этичную и процветающую организацию.

Выводы по 1 главе

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления организацией на основе ценностей.

Анализ показал, что, несмотря на очевидную привлекательность управление организацией на основе ценностей, её практическая реализация сопряжена со значительными трудностями.

Теоретические трудности заключаются в неоднозначности определения самих организационных ценностей, отсутствии единой методологии внедрения и оценки эффективности, проблеме измерения влияния ценностей на результаты деятельности, сложностях согласования ценностей и стратегии, а также в дилемме между ценностями и прибылью.

Практические проблемы включают сопротивление персонала изменениям, сложности в коммуникации ценностей, несоответствие слов и дел руководства, трудности мониторинга и контроля соблюдения ценностей, а также необходимость адаптации ценностей к изменениям внешней среды.

В формировании ценностного управления должно непосредственно участвовать руководство организации, делая этот процесс осмысленным, осознанным и целенаправленным. Отметим, что по-настоящему успешная система управления, основанная на ценностях, меняет культуру организации, создавая более этичное, заинтересованное и высокоэффективное рабочее место. Это не быстрое решение, а долгосрочная работа по формированию сильной и устойчивой организационной идентичности.

Как показывает трёхмерная модель MBV, в основе организаций лежат три категории ценностей. Степень, в которой каждая из этих категорий принимается и активно внедряется в компании, отражается на её корпоративной культуре. Модель MBV выступает в качестве объединяющей структуры, которая расширяет, улучшает или даже изначально формирует эти категории и, что особенно важно, напрямую связывает их с общими целями и задачами организации. Эта связь жизненно необходима, поскольку она превращает ценности из абстрактных идеалов в осязаемые факторы, влияющие на принятие стратегических решений и эффективность работы.

В целом, отметим, что успешное внедрение и функционирование системы управления организацией на основе ценностей зависит от

тщательного анализа специфики организации, разработки адекватной методологии и обеспечения постоянного мониторинга и адаптации к изменениям.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТК ПРОДСЕРВИС»

2.1 Общая характеристика ООО «ТК Продсервис»

Компания «ТК Продсервис» основана в 2005 года, основным видом деятельности является: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств (код по ОКВЭД 45.20.1).

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью торговая компания «ТК Продсервис».

Сокращенное наименование: ООО «ТК Продсервис».

Место нахождения: 641100, обл. Курганская, р-н Шумихинский, г. Шумиха, ул. Белоносова, д. 22. Компании присвоены ИНН: 4524007057; КПП: 452401001; ОГРН: 1054582009459.

Основным видом деятельности является: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств, зарегистрированы.

Миссия компании ООО «ТК Продсервис»: обеспечение качественного технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств для поддержания безопасности дорожного движения и сохранения окружающей среды.

Цели компании ООО «ТК Продсервис»:

- расширение спектра услуг в сфере ремонта и технического обслуживания автотранспортных средств;
- повышение качества предоставляемых услуг за счет совершенствования материально-технической базы и обучения персонала;

- привлечение новых клиентов и удержание существующих путем предложения конкурентоспособных цен и индивидуального подхода к каждому заказчику;
- развитие региональной сети сервисных центров и укрепление позиций на федеральном рынке;
- внедрение современных технологий и инноваций в процессы проведения ремонтных работ и технического обслуживания транспортных средств.

Основную клиентскую базу ООО «ТК Продсервис» формируют физические лица, имеющие легковые и легкие грузовые транспортные средства, а также обладающие собственным автопарком корпоративные клиенты. Среди непосредственных целей компании особого упоминания заслуживает наличие стремления к расширению клиентской базы, что может быть достигнуто посредством предоставления услуг высокого качества, = конкурентоспособных цен и применения по отношению к каждому заказчику индивидуального подхода.

Организационная структура управления ООО «ТК Продсервис» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ТК Продсервис»

Структура организации ООО «ТК Продсервис» является линейно-функциональной, достоинством которой является четкая система взаимных

связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Руководит компанией директор. Его деятельность обусловлена целями и стратегиями развития предприятия в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей. Директор организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом. Так же представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Заместитель директора осуществляет оперативное руководство административно-хозяйственной, хозяйственной и коммерческой деятельностью предприятия, решение всех вопросов его текущей хозяйственной деятельности, за исключением тех, которые отнесены к исключительной компетенции технологов. Принимает решения о подготовке и выпуске новых видов продукции. Обеспечивает выполнение решений технологов. Заключает договора, выдает доверенности, открывает счета в банках, совершает иные действия в интересах предприятия.

Главный бухгалтер, ведет бухгалтерскую отчетность. В своей работе руководствуется нормативно-правовыми актами и Гражданским Кодексом РФ, несет персональную ответственность за финансовую деятельность бюро и филиалов. Определяет учетную политику по всем технологическим переделам. Устанавливает служебные обязанности для подчиненных ему работников. Требования главного бухгалтера в части порядка оформления операций и представления в бухгалтерию необходимых документов и сведений являются обязательными для всех подразделений предприятия, технологов и менеджеров.

Коммерческий директор обеспечивает снабжение процесса производства всеми необходимыми видами сырья, контролирует и координирует работу отдела сбыта, руководит разработкой и проведением маркетинговой и сбытовой политики предприятия.

Отдел кадров занимается разработкой системы управления персоналом, обеспечивающей эффективную работу предприятия, организует подбор сотрудников, контролирует уровень их квалификации, разрабатывает и внедряет объективные системы оценки персонала, формирует системы мотивации и стимулирования персонала.

Технический отдел – обеспечивает качественное выполнение ремонтных работ, контроль качества и обучение персонала. Технический отдел компании состоит из следующих подразделений:

- отдел ремонта и обслуживания автомобилей, который занимается выполнением ремонтных работ и технического обслуживания автомобилей.

- отдел контроля качества, осуществляющий проверку выполненных работ и оценку их соответствия требованиям и стандартам компании.

Отметим, что в такой структуре руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Деятельность структурных подразделений регламентирована Положениями и должностными инструкциями.

Управление персоналом в ООО «ТК Продсервис» осуществляется отделом кадров. Функции по управлению персоналом выполняет менеджер по персоналу. Его основными задачами являются: организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним, а также организация системы учёта кадров, анализ текучести кадров.

Проведем кадровый анализ персонал ООО «ТК Продсервис», таблица 1.

Таблица 1 – Структура персонала ООО «ТК Продсервис», за 2022-2024 гг.

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	3	5,8	3	6,1	3	6,7
Специалисты	7	13,5	7	14,3	7	15,6
Технический персонал	42	80,8	39	79,6	35	77,8
Итого	52	100,0	49	100,0	45	100,0

В соответствии со штатным расписанием к категории руководители в ООО «ТК Продсервис» относят директора; руководители отделов. За анализируемый период их количество не меняется и составляет 3 человека.

К категории специалисты относятся: бухгалтер, менеджер по персоналу и юрист. За 2022-2024 года их количество не меняется и составляет 7 человека. Отметим, что категория «технический персонал» за 2024-2022 гг. активно меняется. В соответствии с данными, представленными в таблице 4, в 2024 году происходит уменьшение данной численности персонала, по сравнению с 2022 годом – на 3% (или на 7 чел.); по сравнению с 2023 годом – 1,8 % (или на 4 чел.). За период 2022-2024 гг. данный показатель снизился с 42 до 35 человек.

Для выявления социально-профессионального состава организации необходимо обратить внимание на гендерные характеристики, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Распределение персонала ООО «ТК Продсервис» по полу, за 2022-2024 гг.

Наименование	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Женщины	8	15,4	8	16,3	8	17,8
Мужчины	44	84,6	41	83,7	37	82,2
Итого	52	100,0	49	100,0	45	100,0

По состоянию на 2024 года процентное соотношение занятых в ООО «ТК Продсервис» женщин составляет 17,8 %, а мужчин – 82,2 %. Это

позволяет сделать вывод о значительном преобладании работников мужского пола.

На ООО «ТК Продсервис» женщины занимают должность – руководителя отдела категории – специалистов. Их численность за весь анализируемый период остается неизменным – 8 человек.

Технический персонал ООО «ТК Продсервис» представлен в основном мужчинами. В последние три года уменьшалась их численность: на семь человек, то есть на 2,4% в 2024 году по сравнению с показателями 2022 года; на 4 человека (1,5%) по сравнению с 2023 годом. Распределение возрастных категорий персонала организации представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение персонала ООО «ТК Продсервис» по возрастным категориям

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
до 30 лет	6	11,5	5	10,2	6	13,3
30-39 лет	23	44,2	22	44,9	22	48,9
40-49 лет	14	26,9	13	26,5	10	22,2
50-59 лет	7	13,5	7	14,3	6	13,3
старше 60 лет	2	3,8	2	4,1	1	2,2
Итого	52	100,0	49	100,0	45	100,0

В течение 2022-2024 гг. структура персонала ООО «ТК Продсервис» по возрастным категориям меняется незначительно.

В 2024 году, наибольшую долю составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет (48,9 %). Довольно значителен удельный вес и работников в возрасте от 40 до 50 лет (22,2 % от общей численности персонала), а также молодых сотрудников в возрасте до 30 лет (13,3 %). Наименьший удельный вес приходится на работников ООО «ТК Продсервис», возраст которых старше 60 лет – 2,2 %.

Более подробный анализ распределение персонала ООО «ТК Продсервис» по возрастным категориям, за 2024 год представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика возрастного состава персонала по основным категориям, за 2024 год

Категории персонала	Итого	до 30 лет		от 30-39 лет		от 40-49 лет		от 50-59 лет		старше 60 лет	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	3	-	-	2	66,7	1	33,3	-	-	-	-
Специалисты	7	-	-	4	57,1	2	28,6	1	14,3	-	-
Технический персонал	35	6	17,1	16	45,7	7	20,0	5	14,3	1	2,9
Итого	45	6	13,3	22	48,9	10	22,2	6	13,3	1	2,2

Используя данные аналитической таблицы, отметим, что наибольшую долю составляют сотрудники, возраст которых варьируется от тридцати до тридцати девяти лет. Так, доля руководителей в данной группе составляют 66,7%; специалистов – 57,1%; технического персонала – 45,7%. Довольно значителен удельный вес и работников в возрасте от 40 до 49 лет. Доля руководителей в данной группе составляют 33,3%; специалистов – 28,6%; технического персонала – 20%.

Наименьший удельный вес приходится на сотрудников в возрасте от 50 до 59 лет: доля руководителей и специалистов – 14,3%; технического персонала – 13,3%. Сотрудники пенсионного возраста составляют 2,9%, данные сотрудники относятся к категории – технический персонал.

В таблице 5 представлен анализ стажа персонала ООО «ТК Продсервис».

Таблица 5 – Распределение персонала ООО «ТК Продсервис» по стажу

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
до 1 года	12	23,1	11	22,4	10	22,2
от 1 до 5 лет	9	17,3	9	18,4	8	17,8
от 5 до 10 лет	28	53,8	26	53,1	24	53,3
от 10 лет	3	5,8	3	6,1	3	6,7
Итого	52	100,0	49	100,0	45	100,0

Изучение распределения персонала предприятия по трудовому стажу показало, что за 2022-2024 гг. наибольший удельный вес имеет персонал со стажем от 5 до 10 лет (53%).

На втором месте работники со стажем до 1 года (23%). В 2024 году происходит уменьшение данной численности персонала, по сравнению с 2022 годом – на 2 чел. (составляет 23,1%); по сравнению с 2023 годом – на 1 чел. (составляет 22,4%).

Удельный вес сотрудников, опыт которых от 1 до 5 лет в 2024 год составляет 8 чел. (18%); в 2022 г. и 2023 г. – 9 чел. (или 17,3% и 18,4% от общей численности). В качестве положительного фактора отметим наличие в организации 3 сотрудников, стаж которых превышает 10 лет, течение анализируемого периода.

В целом, за 2022-2024 гг. можно сделать вывод о снижении численности опытных работников ООО «ТК Продсервис».

Также важно провести анализ состава и структуры персонала ООО «ТК Продсервис» по уровню образования, таблица 6.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «ТК Продсервис» по уровню образования, за 2022-2024 гг.

Категории персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее образование	14	26,9	13	26,5	11	24,4
Среднее профессиональное образование (СПО)	38	73,1	36	73,5	34	75,6
Итого	52	100	49	100	45	100

Таким образом, представляется возможным утверждать, что на ООО «ТК Продсервис» преобладающей является группа персонала со СПО: в 2022 г. – 73,1%; в 2023 г. – 73,5%; в 2024 г. – 45,6%.

Отметим, что при этом снижается доли сотрудников, имеющих высшее образование, и составляет: в 2022 г. – 26,9%; в 2023 г. – 26,5%; в 2024 г. – 24,4%.

Таблица 7 – Динамика образовательного уровня по категориям персонала, за 2024 год

Категории персонала	Итого	Высшее образование		Среднее профессиональное образование (СПО)	
		Чел.	%	Чел.	%
Руководители	3	2	66,7	1	33,3
Специалисты	7	3	42,9	4	57,1
Технический персонал	35	6	17,1	29	82,9
Итого	45	11	24,4	34	75,6

Так, в категории руководителей наибольший удельный вес занимают сотрудники с высшим образованием, что составляет 66,7% (2 чел.). В категории специалисты, работают сотрудники с высшим образованием – 4 чел. (42,9%); и со СПО – 4 чел. (57,1%). В категории технический персонал, наибольший удельный вес занимают сотрудники со СПО – 82,9 % (29 чел.). Что указывает на определенную специфику деятельности анализируемой организации.

Для характеристики движения рабочей силы необходимо проанализировать динамику следующих показателей:

– коэффициент выбытия кадров (Квыб.) – отношение количества работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период;

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\%, \quad (1)$$

– коэффициент текучести кадров (Ктк.) – отношение численности работников предприятия, выбывших или уволенных по внеплановым причинам, к среднесписочной численности за тот же период.

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100\%, \quad (2)$$

– коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр.) рассчитывается делением числа работников, принятых на работу за данный период, к

среднесписочной численности работников за тот же период, измеряется в процентах:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \times 100\%, \quad (3)$$

Коэффициент выбытия кадров (Квыб.):

$$K_{\text{выб.}} 2022 \text{ г.} = 17/50 \times 100 \% = 34 \%;$$

$$K_{\text{выб.}} 2023 \text{ г.} = 14/47 \times 100 \% = 29,7\%;$$

$$K_{\text{выб.}} 2024 \text{ г.} = 11/43 \times 100 \% = 25,6 \%.$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк.):

$$K_{\text{т.}} 2022 \text{ г.} = 15 / 50 \times 100 \% = 30,0 \%;$$

$$K_{\text{т.}} 2023 \text{ г.} = 12 / 47 \times 100 \% = 25,5 \%;$$

$$K_{\text{т.}} 2024 \text{ г.} = 10 / 43 \times 100 \% = 23,3 \%.$$

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр.):

$$K_{\text{пр.}} 2022 \text{ г.} = 14 / 50 \times 100 \% = 28,0 \%;$$

$$K_{\text{пр.}} 2023 \text{ г.} = 10 / 47 \times 100 \% = 21,3 \%;$$

$$K_{\text{пр.}} 2024 \text{ г.} = 8 / 43 \times 100 \% = 18,6 \%.$$

Данные коэффициенты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Данные о движении персонала ООО «ТК Продсервис»

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	50	47	43
Численность персонала на начало года, чел.	52	49	45
Численность работников на конец года, чел.	49	45	42
Количество принятых работников за год, чел.	14	10	8
Количество уволенных работников за год, чел., в т.ч.:	17	14	11
уволены по собственному желанию	11	10	9
за нарушение дисциплины	4	2	1
Вышли на пенсию	2	2	1
Коэффициент оборота по выбытию, %	34	29,7	25,6
Коэффициент текучести, %	30	25,5	23,3
Коэффициент оборота по приему рабочих, %	28,0	21,3	18,6

Из расчетов, проведенных в таблице можно увидеть, что в ООО «ТК Продсервис» имеется достаточно высокая текучесть персонала. В 2024 году

он составляет 23,3%, что значительно превышает рекомендуемый показатель (не более 5%). Высокая текучесть оказывает влияние на производительность труда персонала предприятия. Как правило, производительность труда новых сотрудников ниже, чем у тех, кто уже освоился и адаптировался к организации. Непостоянство в коллективе также оказывает негативное влияние на трудоспособность сотрудников.

Для анализа основных причин увольнения работников был проведен опрос среди уволившихся в период с 2022 по 2024 гг. работников ООО «ТК Продсервис». Данные опроса об основных причинах увольнения работников представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные причины выбытия персонала

Основные причины выбытия персонала	2022 год		2023 год		2024 год	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
По собственному желанию, в т.ч.	11	64,7	10	71,4	9	81,8
Нестабильность в сфере оплаты труда	1	9,1	1	10,0	-	-
Неудовлетворительные отношения с руководством	2	18,2	1	10,0	-	-
Неудовлетворительные отношения в коллективе	2	18,2	2	20,0	2	22,2
Неудобное местоположение офиса	3	27,3	5	50,0	5	55,6
Ненормированный рабочий день	-	-	-	-	1	11,1
По инициативе работодателя, в т.ч.	2	11,8	2	14,3	1	9,1
окончание трудового договора	2	100,0	1	50,0	1	100,0
несоответствие работника занимаемой должности	-	-	1	50,0	-	-
За нарушение дисциплины/прогулы	4	23,5	2	14,3	1	9,1
Итого	17	100,0	14	100,0	11	100,0

Из таблицы видим, что основные причины выбытия персонала ООО «ТК Продсервис», это по собственному желанию: в 2022 г. – 64,7 %; в 2023 г.

– 71,4 % и в 2024 г. – 81,8 %. Из них преобладает причина – неудовлетворительные отношения с коллективом и неудовлетворенность содержанием работы. Таким образом, анализ количественных и качественных характеристик персонала ООО «ТК Продсервис» показал, что численность персонала компании уменьшается за 2022-2024 гг. Такие изменения происходят за счет уменьшения количества технического персонала. За период 2022-2024 гг. данный показатель снизился. Можно сделать вывод, что деятельность по управлению персоналом в ООО «ТК Продсервис» недостаточно эффективна.

Финансовые показатели представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Финансовые показатели ООО «ТК Продсервис»

	2022 г	2023 г	2024 г
Выручка, тыс.руб	15 486 000	15 421 000	17 504 000
Прочие доходы, тыс.руб	1 401 000	116 000	9 000
Прочие расходы, тыс.руб	298 000	112 000	303 000
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2 207 000	330 000	270 000

Таким образом, отметим, что выручка снизилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом, но значительно выросла в 2024 году, достигнув наивысшего значения за анализируемый период. Прочие расходы снизились в 2023 году, но значительно выросли в 2024 году, превысив уровень 2022 года. Это может быть связано с ростом внереализационных расходов, таких как убытки от продажи активов, штрафы, пени и т.п.

Чистая прибыль существенно снизилась в 2023 году по сравнению с 2022 годом. В 2024 году наблюдается небольшое снижение по сравнению с 2023 годом. Это указывает на ухудшение общей прибыльности компании в течение анализируемого периода.

Итак, финансовые показатели ООО «ТК Продсервис» демонстрируют неоднозначную динамику. Трудовые отношения в ООО «ТК Продсервис» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными

обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника. Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

2.2 Анализ системы управления организацией по ценностям ООО «ТК Продсервис»

Анализ управления на основе ценностей (MBV) предполагает выявление, формулирование и интеграцию ключевых ценностей организации в процессы управления персоналом. Для этого проведем анализ модели управления по ценностям М. Рокича (приложение 1).

В анкетировании, которое легло в основу данного анализа, приняли участие 38 сотрудников, что составляет 84,4% от общей численности персонала. Это обеспечивает репрезентативность выборки, позволяющую сделать обоснованные выводы.

Опросник ценности по Рокичу позволяет исследовать направленность личности и определить ее отношение к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, восприятие мира, ключевые мотивы поступков, основу «философии жизни». М.Рокич выделил два типа ценностей:

- терминальные ценности: желаемые конечные состояния, такие как мир во всем мире, счастье, самоуважение, материальное благополучие и т. д.;
- инструментальные ценности: желаемые модели поведения, инструменты достижения целей, такие как честность, ответственность, трудолюбие, образованность, смелость и т. д.

Методика М.Рокича предполагает ранжирование списка терминальных и инструментальных ценностей, что позволяет выявить приоритетные ценности для конкретного человека или группы. Понимание ценностных

ориентаций является основой для эффективного управления, мотивации и построения корпоративной культуры.

В рамках данного анализа были проанализированы результаты анкетирования, проведенного среди сотрудников ООО «ТК Продсервис». Каждому респонденту было предложено ранжировать список терминальных ценностей по степени их значимости. Для удобства анализа были рассчитаны средние ранги ценностей для каждой категории персонала, таблицы 11-14.

Таблица 10 представляет собой результат исследования, проведенного среди руководителей компании «ТК Продсервис» (n=3), направленного на выявление и ранжирование их терминальных ценностей (конечных жизненных целей) с использованием методики Рокича. В таблице указаны средние значения ранжирования для каждой терминальной ценности. Чем ниже значение, тем выше приоритет данной ценности для руководителей.

Таблица 11 – Ранжирование терминальных ценностей руководителей компании «ТК Продсервис»

Терминальная ценность	Руководители (n=3)
Семейное благополучие	1,7
Здоровье	3,0
Материальное благополучие	4,3
Профессиональное развитие	2,3
Уважение	4,0

Представим анализ полученных данных.

Семейное благополучие занимает первое место в рейтинге (1,7), что указывает на высокую значимость этой ценности для руководителей. Это говорит о том, что для них важно гармоничное сочетание работы и личной жизни, благополучие и процветание их семьи. Вероятно, они стремятся к созданию крепких семейных отношений, уделяют время и внимание своим близким.

На втором месте находится профессиональное развитие (2,3). Это свидетельствует о стремлении руководителей к постоянному росту и совершенствованию своих профессиональных навыков. Они заинтересованы

в получении новых знаний, освоении современных подходов к управлению и достижении новых высот в своей карьере. Это может проявляться в желании посещать тренинги, участвовать в конференциях, получать дополнительное образование.

На третьем месте, это здоровье (3,0). Это говорит о том, что руководители осознают важность здоровья для достижения своих целей и успешной работы. Вероятно, они заботятся о своем физическом и психологическом состоянии, стараются вести здоровый образ жизни, уделять время отдыху и восстановлению.

Уважение находится на четвертом месте (4,0). Руководители ценят уважение со стороны коллег, подчиненных и партнеров. Они, вероятно, стремятся к созданию доверительных отношений, основанных на взаимном уважении и признании. На последнем месте – материальное благополучие (4,3). Хотя оно, несомненно, важно, для этих руководителей оно, вероятно, не является главным приоритетом. Возможно, они уже достигли определенного уровня финансового благополучия и теперь больше ценят другие аспекты жизни, такие как семейное благополучие и профессиональное развитие.

Таким образом, для руководителей «ТК Продсервис» наиболее важны семейное благополучие и профессиональное развитие. Здоровье также имеет большое значение, что говорит о заботе, о собственном благополучии. Материальное благополучие является менее приоритетным, чем другие ценности, что может указывать на стремление к достижению баланса между работой и личной жизнью. Уважение, хотя и важно, имеет менее приоритетное значение, чем другие ценности.

Таблица 12 – Ранжирование терминальных ценностей специалистов компании

Терминальная ценность	Специалисты (n=7)
Семейное благополучие	2,1
Здоровье	2,6
Материальное благополучие	4,0
Профессиональное развитие	2,9
Уважение	4,7

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать следующие выводы о приоритетах специалистов компании «ТК Продсервис». Так, семейное благополучие получило наивысший приоритет со средним рейтингом 2,1. Это указывает на то, что специалисты придают большое значение гармоничным отношениям в семье и благополучию своих близких.

Здоровье, на втором месте по приоритетности с рейтингом 2,6. Это говорит о том, что специалисты заботятся о своем физическом и психическом здоровье. Профессиональное развитие получило рейтинг 2,9, что свидетельствует о стремлении специалистов к личностному и профессиональному росту.

Материальное благополучие получило среднюю оценку 4,0, что указывает на его меньшую приоритетность по сравнению с семейным благополучием, здоровьем и профессиональным развитием. Но это не означает, что материальное благополучие не важно, но, вероятно, оно рассматривается как следствие других, более приоритетных ценностей.

Уважение получило самый низкий рейтинг (4,7). Это может указывать на то, что уважение, по мнению специалистов, является важным, но скорее следствием проявления других ценностей, таких как профессионализм или ответственность, а не самоцелью.

В целом, результаты показывают, что для специалистов компании «ТК Продсервис» наиболее значимыми являются семейное благополучие, здоровье и баланс между работой и личной жизнью.

Таблица 13 – Ранжирование терминальных ценностей технического персонала

Терминальная ценность	Технический персонал (n=28)
Семейное благополучие	2,5
Здоровье	2,9
Материальное благополучие	3,8
Профессиональное развитие	3,4
Уважение	4,4

Так, наиболее значимой ценностью для технического персонала, получившей средний рейтинг 2,5, является семейное благополучие. Это указывает на то, что, как и для специалистов, гармоничные семейные отношения и благополучие близких имеют первостепенное значение.

На втором месте по приоритетности находится здоровье (рейтинг 2,9), что свидетельствует о заботе сотрудников о своем физическом и психическом благополучии. Профессиональное развитие оценено в 3,4 балла, что отражает стремление сотрудников к росту, но, вероятно, в меньшей степени, чем у специалистов (судя по более низкому рейтингу).

Материальное благополучие, получившее среднюю оценку 3,8, также важно, но уступает по значимости семейному благополучию и здоровью, как и у специалистов. Уважение имеет самый низкий рейтинг (4,4), предполагая, что оно рассматривается как следствие проявления других ценностей.

Таким образом, для технического персонала, как и для специалистов, ключевыми являются семейное благополучие и здоровье. Профессиональное развитие и материальное благополучие также важны, но менее приоритетны. Эти данные могут быть использованы при разработке стратегий мотивации, учитывающих ценностные ориентации технического персонала, таких как программы поддержки семьи и улучшения условий труда.

Таблица 14 представляет собой сводные результаты ранжирования терминальных ценностей, полученные на основе опроса, проведенного среди общей выборки сотрудников (n=38). Цель таблицы – сформировать общее представление о приоритетных жизненных ценностях, важных для всего коллектива компании.

Таблица 14 – Ранжирование терминальных ценностей (средние ранги)

Терминальная ценность	Общий (n=38)
Семейное благополучие	2,3
Здоровье	2,8
Материальное благополучие	3,9
Профессиональное развитие	3,1
Уважение	4,5

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать выводы о приоритетах, общих для всего персонала ООО «ТК Продсервис».

Семейное благополучие получило наивысший приоритет со средним рейтингом 2,3. Это указывает на то, что для большинства сотрудников семейные отношения и благополучие близких имеют первостепенное значение. Данный результат согласуется с результатами, полученными для специалистов и технического персонала по отдельности, подчеркивая общую ценностную направленность коллектива.

На втором месте по приоритетности (средний ранг 2,8). Здоровье, как и в предыдущих анализах, является очень важной ценностью, что свидетельствует о заботе сотрудников о своем физическом и психическом здоровье. Профессиональное развитие важно для сотрудников, но его приоритет ниже, чем у семейного благополучия и здоровья (средний ранг 3,1). Материальное благополучие получило средний ранг 3,9, что демонстрирует его значимость для сотрудников, хотя и в меньшей степени, чем семейное благополучие, здоровье и профессиональное развитие. Как и в предыдущих анализах, уважение (4,1) оценивается как наименее приоритетная ценность, что, вероятно, связано с тем, что оно воспринимается как следствие проявления других ценностей.

В целом, результаты таблицы 13 подтверждают, что для большинства сотрудников ООО «ТК Продсервис» наиболее важными терминальными ценностями являются семейное благополучие и здоровье. Профессиональное развитие и возможности для обучения и повышения квалификации.

Проведем анализ инструментальных ценностей сотрудников компании таблицы 15-18.

Таблица 15 представляет собой результаты ранжирования инструментальных ценностей, проведенного среди руководителей компании (количество участников опроса, n=3). Цель таблицы – выявить, какие типы поведения и способы достижения целей наиболее важны для руководителей, обеспечивая понимание их рабочих приоритетов и подходов к управлению.

Таблица 15 – Ранжирование инструментальных ценностей руководителей компании

Инструментальная ценность	Руководители (n=3)
Ответственность	1,3
Профессионализм	2,7
Трудолюбие	3,0
Честность	4,0
Уважение к людям	4,0

Ответственность для руководителей получила наивысший приоритет со средним рейтингом 1,3. Это свидетельствует о том, что руководители придают первостепенное значение выполнению своих обязательств и принятию на себя ответственности за решения и результаты работы.

Профессионализм получил оценку 2,7. Высокая оценка профессионализма указывает на важность наличия у руководителей необходимых знаний, навыков и опыта для эффективного выполнения своих обязанностей. Трудолюбие получило оценку 3,0. Трудолюбие является важной чертой, но, возможно, не является приоритетом, как ответственность и профессионализм.

Честность и уважение к людям. Обе ценности получили одинаковую среднюю оценку 4,0. Это может указывать на то, что, хотя честность и уважение важны, они воспринимаются как неотъемлемые качества, которые не обязательно выделяются в качестве отдельных первостепенных приоритетов. Возможно, эти ценности рассматриваются как базовые элементы, само собой разумеющиеся, и подразумеваются в более широком контексте ответственности и профессионализма.

Итак, для руководителей ключевыми инструментальными ценностями являются ответственность и профессионализм. Эти качества являются основой эффективного управления и достижения поставленных целей. Трудолюбие также имеет значение, в то время как честность и уважение к людям, хотя и важны, не являются ключевыми для руководителей, а также

для разработки программ обучения и развития, направленных на повышение ответственности и профессионализма.

Таблица 16 – Ранжирование инструментальных ценностей специалистов компании

Инструментальная ценность	Специалисты (n=7)
Ответственность	1,7
Профессионализм	2,1
Трудолюбие	3,4
Честность	3,9
Уважение к людям	3,9

Ответственность получила самый высокий приоритет (средний ранг 1,7), что указывает на то, что специалисты придают большое значение выполнению своих обязательств, принятию ответственности за результаты своей работы и надежности.

Профессионализм – высокая значимость. Профессионализм занимает второе место (средний ранг 2,1), подчеркивая важность владения необходимыми знаниями, навыками и опытом для эффективного выполнения задач. Все это подтверждает ориентацию специалистов на качество работы и постоянное совершенствование. Трудолюбие – значимый фактор (3,4) балла, что указывает на его важность, хотя и меньшую, чем ответственность и профессионализм.

Честность и уважение к людям одинаковая оценка. Честность и уважение к людям получили одинаковый ранг (3,9), что предполагает их значимость, но, вероятно, как базовые качества, подразумеваемые в более широком контексте ответственности и профессионализма.

Важно отметить, что ответственность является приоритетом как для руководителей (таблица 15), так и для специалистов. Это свидетельствует о важности этого качества на всех уровнях организации. Различия в ранжировании других ценностей могут отражать специфику должностных обязанностей и приоритеты различных категорий персонала. Например, для руководителей, вероятно, более важен профессионализм, связанный с

принятием решений и управлением командой, в то время как для специалистов, вероятно, важнее трудолюбие, обеспечивающее выполнение конкретных задач.

Таблица 17– Ранжирование инструментальных ценностей технического персонала компании

Инструментальная ценность	Технический персонал (n=28)
Ответственность	2,1
Профессионализм	2,5
Трудолюбие	3,1
Честность	3,6
Уважение к людям	4,0

Ответственность получила наивысший приоритет со средним рейтингом 2,1. Это свидетельствует о том, что технический персонал придает большое значение выполнению своих обязанностей, надежности и готовности нести ответственность за результаты своей работы.

Профессионализм также имеет высокую оценку (2,5), что указывает на стремление технического персонала выполнять работу на высоком уровне, а также на владение необходимыми знаниями и навыками. Трудолюбие получило средний ранг 3,1, что свидетельствует о его важности для технического персонала, обеспечивая эффективное выполнение задач. Честность получила средний балл 3,6, что подчеркивает ее значимость в работе технического персонала.

Уважение к людям оценивается как наименее приоритетная ценность (средний ранг 4,0), что, вероятно, связано с тем, что оно рассматривается как естественное проявление других ценностей.

По сравнению со специалистами и руководителями можно отметить следующие тенденции. В целом, ответственность высоко ценится во всех категориях персонала, что свидетельствует о важности этого качества для эффективной работы организации в целом. Профессионализм также важен для всех, но его приоритетность может варьироваться в зависимости от специфики работы. Трудолюбие, как и в случае со специалистами, имеет

значение для технического персонала, обеспечивая эффективное выполнение задач. Честность и уважение к людям в целом считаются важными, но, вероятно, рассматриваются как базовые элементы.

В целом, результаты свидетельствуют о том, что для технического персонала ключевыми инструментальными ценностями являются ответственность и профессионализм. Все это указывает на необходимость обучения и повышения квалификации, а также организации командной работы и обмена опытом.

Таблица 18 – Ранжирование инструментальных ценностей (средние ранги)

Инструментальная ценность	Общий (n=38)
Ответственность	1,9
Профессионализм	2,4
Трудолюбие	3,2
Честность	3,7
Уважение к людям	4,0

Результаты таблицы 17 показывают, что для большинства сотрудников ООО «ТК Продсервис» ключевыми инструментальными ценностями являются ответственность и профессионализм. Это свидетельствует о наличии в компании культуры, ориентированной на результат, качество работы и надёжность.

Таблица 19 представляет собой обобщенный анализ, объединяющий результаты ранжирования терминальных и инструментальных ценностей, полученные в ходе исследования, проведенного среди сотрудников ООО «ТК Продсервис».

Таблица 19 – Ранжирование ценностей (средние ранги) компании

Инструментальная ценность	Терминальные ценности	Инструментальные ценности
Ответственность	2,3	1,9
Профессионализм	2,8	2,4
Трудолюбие	3,9	3,2
Честность	3,1	3,7
Уважение к людям	4,5	4,0

По результатам проведенного анализа, отметим что наблюдается сильная связь между ответственностью и достижением целей. Высокий ранг ответственности (2,3) в столбце «Терминальные ценности» говорит о том, что сотрудники видят прямую связь между чувством ответственности и возможностью достижения желаемых конечных состояний, будь то личных или профессиональных. Все это подчеркивает важность формирования культуры, в которой ответственность ценится и поощряется.

Профессионализм как фактор успеха. Профессионализм, с рейтингом 2,8, также воспринимается как важный фактор для достижения целей. Это свидетельствует о стремлении сотрудников повышать квалификацию и выполнять работу на высоком уровне.

Трудолюбие как вспомогательный фактор. Трудолюбие, получившее рейтинг 3,9 в контексте терминальных ценностей, воспринимается как важная черта, но менее значимая по сравнению с ответственностью и профессионализмом. Честность и уважение: основа, но не главный фактор. Честность (3,1) и уважение к людям (4,5) оцениваются как важные, но, вероятно, рассматриваются как базовые ценности, которые обеспечивают благоприятную рабочую среду, но не являются основными движущими силами для достижения конкретных целей.

Согласованность инструментальных и терминальных ценностей. Сравнение столбцов «Терминальные ценности» и «Инструментальные ценности» показывает, что ценности, которые сотрудники считают важными для достижения целей (терминальные), также высоко оцениваются как желательное поведение (инструментальные). Например, ответственность высоко оценивается в обоих столбцах.

Представим полученные данные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Ранжирование ценностей (средние ранги) компании

На основе проведенного анализа системы ценностей сотрудников ООО «ТК Продсервис» можно выделить следующие потенциальные проблемы, требующие внимания:

1) ограниченная роль трудолюбия. Несмотря на признание трудолюбия важной чертой характера, его относительно низкий приоритет (рейтинг 3,9 для достижения терминальных ценностей) может указывать на то, что сотрудники, возможно, не в полной мере осознают его значение для достижения целей компании. Это может приводить к снижению вовлеченности в работу, особенно в условиях, требующих дополнительных усилий;

2) недостаточное внимание к честности и уважению как факторам успеха. Хотя честность и уважение к людям признаются важными, они оцениваются как базовые ценности, а не как основные факторы, влияющие на достижение целей. Это может свидетельствовать о том, что руководство недостаточно акцентирует внимание на важности этих ценностей для командной работы, эффективной коммуникации и создания позитивного рабочего климата;

3) возможное недоиспользование потенциала ответственности и профессионализма. Тесная связь между ответственностью и профессионализмом и достижением целей – это, безусловно, положительный момент. Однако необходимо убедиться, что эти ценности не только декларируются, но и эффективно используются в работе.

В целом, хотя анализ выявляет сильные стороны – согласованность ценностей сотрудников, необходимо помнить, что трудолюбие, честность и уважение могут укрепить рабочую среду и повысить эффективность. Выявленные проблемы требуют внимания и целенаправленных действий со стороны руководства.

2.3 Разработка модели управления организацией на основе ценностей

Связывая выявленные проблемы с анализом управления на основе ценностей (MBV), можно сформулировать конкретные направления работы для ООО «ТК Продсервис»:

1. Интеграция трудолюбия в процессы управления.

Проблема: относительно низкий приоритет трудолюбия может снижать вовлеченность сотрудников и эффективность работы.

MBV-решение: необходимо пересмотреть систему мотивации и оценки деятельности, чтобы более эффективно учитывать и поощрять трудолюбие. Например, можно ввести показатели, отражающие вклад сотрудников в достижение целей компании, которые требуют дополнительных усилий. Нужно подчеркивать связь между трудолюбием и достижением как личных, так и корпоративных целей, демонстрируя конкретные примеры успешных проектов, в которых трудолюбие сыграло ключевую роль.

Формулировка ценности: сформулировать трудолюбие как ключевую ценность, связанную с достижением поставленных целей.

2. Формирование честности и уважения как драйверов успеха:

Проблема: честность и уважение воспринимаются как базовые ценности, что снижает их роль в создании позитивного рабочего климата и эффективной коммуникации.

MBV-решение: интегрировать эти ценности в систему обучения и развития. Проводить тренинги, направленные на развитие навыков коммуникации, управления конфликтами и построения доверительных отношений. Подчеркивать важность честности и уважения во всех аспектах деятельности компании, в том числе во взаимоотношениях с клиентами и партнерами.

Формулировка ценности: четко сформулировать честность и уважение как ключевые ценности, способствующие достижению стратегических целей компании.

Интеграция в процессы: внедрить эти ценности в систему обратной связи, оценки деятельности и принятия решений.

3. Оптимизация использования ответственности и профессионализма:

Проблема: важно убедиться, что высокая оценка ответственности и профессионализма не только декларируется, но и эффективно используется в работе, чтобы не допустить формализма.

MBV-решение. В рамках MBV необходимо регулярно анализировать соответствие заявленных ценностей фактическому поведению сотрудников. Проводить опросы и фокус-группы для выявления примеров, когда ответственность и профессионализм проявились (или, наоборот, отсутствовали) в реальных рабочих ситуациях. В качестве мероприятия предлагаем разработать механизмы обратной связи для руководства, чтобы оперативно реагировать на случаи нарушения этих ценностей.

Формулировка ценности: продолжать уделять внимание ответственности и профессионализму как ключевым ценностям, связанным с результативностью, и развивать эти ценности в рамках программ обучения и оценки.

Применение MBV позволит ООО «ТК Продсервис» не только выявить и сформулировать ценности, но и интегрировать их в систему управления персоналом, что приведёт к повышению мотивации сотрудников, улучшению рабочей среды и достижению стратегических целей компании.

Общий план реализации MBV представлен в таблице 20

Таблица 19 – Календарный план предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Срок	Ответственный
Обзор текущей системы мотивации и оценки деятельности	1-15 Января 2025	Менеджер по персоналу
Определение критериев трудолюбия и разработка показателей	15-31 Января 2025	Менеджер по персоналу
Подготовка материалов для обучения и тренингов	1-28 Февраля 2025	Менеджер по персоналу
Согласование плана внедрения и бюджета	20-28 Февраля 2025	Менеджер по персоналу Руководство компании
Внедрение новых показателей оценки, учитывающих трудолюбие	1-30 Апреля 2025	Менеджер по персоналу
Разработка системы поощрений за проявление трудолюбия	1-30 Апреля 2025	Менеджер по персоналу
Коммуникационная кампания: разъяснение сотрудникам связи между ценностями и успехом.	1-30 Май 2025	Менеджер по персоналу
Регулярная обратная связь по результатам оценки.	Постоянно	Менеджер по персоналу
Мониторинг и оценка эффективности внедрения MBV	Июль, Декабрь 2025	Менеджер по персоналу
Корректировка стратегии (при необходимости)	Август, Январь 2026	Менеджер по персоналу Руководство компании
Подготовка годового отчета по результатам внедрения MBV	Декабрь 2025	Менеджер по персоналу Руководство компании
Поддержание культуры MBV и постоянное совершенствование	Постоянно	Менеджер по персоналу

Рассмотрим предлагаемые мероприятия подробно.

1. Предлагаем внедрение системы KPI и поощрений, учитывающих трудолюбие.

Цель: разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и системы поощрений, которые будут стимулировать и вознаграждать сотрудников за проявление трудолюбия и его вклад в достижение целей компании.

Общие критерии трудолюбия (применимы ко всем сотрудникам):

- выявление проблем и предложение решений, выход за рамки должностных обязанностей;
- соблюдение сроков, минимизация простоев, оптимальное использование ресурсов;
- стремление выполнять работу на высоком уровне, соблюдение стандартов, отсутствие ошибок;
- стремление к профессиональному росту, освоение новых навыков, участие в тренингах и семинарах;
- взаимодействие с коллегами, помощь другим отделам, участие в командных проектах.

Установим вес каждого КРІ в общей оценке работы, чтобы определить приоритетность. Например: КРІ 1 – 20%, КРІ 3 – 15%, КРІ 4 – 25% и т.д.

Например для технического отдела, учитывая его структуру (отдел ремонта и отдел контроля качества), расчет показателей КРІ может быть организован следующим образом:

КРІ 1: Количество запросов и обращений отдела контроля качества к отделу ремонта, на которые был дан своевременный ответ и предприняты необходимые действия. Пример за месяц было 50 запросов. На 45 из них был дан своевременный ответ и предприняты необходимые действия. $KPI = (45/50) \times 100\% = 90\%$ Поощрение: премия за высокий процент.

КРІ 2: Время решения проблем, выявленных отделом контроля качества (от момента обнаружения до полного устранения). Пример: за месяц было 10 проблем. Время решения каждой проблемы: 1, 2, 1.5, 3, 2, 1, 2.5, 4, 1.5, 3 часа. Среднее время = $(1+2+1.5+3+2+1+2.5+4+1.5+3) / 10 = 2.25$ часа. Поощрение: премия за снижение среднего времени решения проблем.

КРІ 3: Участие в проектах по улучшению качества, оптимизации процессов и внедрению новых технологий. Пример: сотрудник отдела участвовал в 2 из 3 проектов по улучшению качества за квартал. $KPI = 2$ (если учитывается количество проектов) или 66,67% (если учитывается доля участия). Поощрение: премия, признание заслуг.

КРІ 4: Количество проведенных обучений/наставничеств (для опытных сотрудников) и количество полученных знаний (для новых). Пример: сотрудник отдела провел обучение для 3 новых сотрудников. КРІ = 3. Новый сотрудник прошел 2 этапа обучения из 2. КРІ = 100%. Поощрение: премия, благодарность.

Таким образом, эта система КРІ позволит объективно оценить вклад каждого сотрудника технического отдела в сотрудничество и командную работу, что, в свою очередь, способствует улучшению качества работы, повышению эффективности и созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Разработка данного мероприятия требует время менеджера по персоналу 4 ч. x 1500 руб./ час.= 6000 руб.

2. Предлагаем мероприятия по улучшению навыков коммуникации, управления конфликтами и построения доверительных отношений среди сотрудников. Это будет способствовать созданию более позитивной рабочей атмосферы, снижению конфликтности и повышению эффективности взаимодействия.

Целевая аудитория: сотрудники компании (38 человек), разделенные на группы для проведения тренингов.

Формат тренингов: обучение будет проходить в формате тренингов с интерактивными упражнениями, ролевыми играми и обсуждениями.

Продолжительность тренингов: предлагается провести три отдельных тренинга (по одному на каждую тему):

Тренинг 1: Коммуникация (1 день, 8 часов). Цель: развитие эффективных коммуникативных навыков для улучшения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе. Программа тренинга включает: упражнения на развитие навыков активного слушания и задавания вопросов; ролевые игры: отработка навыков конструктивного общения в различных рабочих ситуациях (переговоры, обратная связь, взаимодействие с клиентами); анализ кейсов: разбор примеров успешной и неудачной коммуникации.

Тренинг 2: Управление конфликтами (1 день, 8 часов). Цель: предоставить участникам знания и навыки для эффективного управления конфликтами в рабочей среде. Тренинг включает в себя: упражнения на распознавание признаков конфликта; ролевые игры: отработка навыков разрешения конфликтов, медиация; разбор конкретных рабочих ситуаций, связанных с конфликтами.

Тренинг 3: Построение доверительных отношений (1 день, 8 часов). Цель: развитие навыков, необходимых для построения и поддержания доверительных отношений в коллективе, что способствует улучшению командной работы и повышению эффективности. Программа тренинга включает: упражнения на развитие открытости и умения слушать друг друга; ролевые игры: отработка навыков предоставления и получения обратной связи, построения взаимных обязательств; групповые дискуссии: обсуждение примеров построения и разрушения доверительных отношений.

Таблица 21 – Затраты на проведение тренингов

Статья расходов	Описание	Сумма (рублей)
Стоимость 1 тренингового дня	Услуги внешнего тренера (8 часов)	30000
Стоимость 3 тренингов	30 000 руб./день x 3 дня	90000
Аренда конференц-зала/учебной комнаты	5 000 руб./день x 3 дня	15000
Печатные материалы	Раздаточные материалы, тесты, бланки (500 руб./чел. x 38 чел.)	19000
Канцтовары	Ручки, бумага для флипчарта, маркеры	3000
Проектор, экран	Если не включено в стоимость аренды	5000
Кофе-брейки	Чай, кофе, печенье, фрукты (300 руб./чел/день x 38 чел x 3 дня)	34200
Общие затраты		196200

Общие затраты на проведение тренингов составляет 196200 рублей.

Проведение тренингов – это инвестиция в развитие сотрудников, которая может принести значительную пользу ООО «ТК Продсервис».

3. Предлагаем разработать механизм обратной связи для оперативного реагирования на нарушения ценностей.

Цель: создание эффективной системы для оперативного выявления, рассмотрения и реагирования на случаи нарушения ценностей (особенно ответственности и профессионализма), а также поощрения проявлений этих ценностей.

Механизмы получения информации:

– ящик для предложений/обратной связи (анонимный): физический или электронный (на корпоративном портале, в CRM-системе);

– анонимные формы обратной связи: онлайн-формы (например, Google Forms), доступные для сотрудников;

– встречи с руководителями: регулярные встречи для обсуждения рабочих вопросов и получения обратной связи;

– обращения к отделу кадров: личные или письменные обращения.

Меры реагирования на нарушения: предупреждения, выговоры; обучение, стажировки; увольнение (в крайних случаях); поощрения за проявление ценностей: благодарности, премии, признание заслуг.

Документооборот: фиксация всех обращений, результатов рассмотрения и принятых мер.

Таблица 22 – Затрат на разработку механизмов обратной связи

Мероприятие	Описание	Затраты (руб.)	Итого (руб.)
1. Разработка процедур и регламентов			
Время работы менеджера по персоналу	Разработка регламентов и процедур.	3,5 ч x 1500 руб./час	5250
Печать форм и бланков	Расходы на бумагу и картриджи для принтера (если используются бумажные формы)	1000	1000
Разработка онлайн-форм	Использование бесплатных сервисов (Google Forms, Яндекс.Формы)	0	0
Создание ящика для предложений	Затраты на приобретение ящика	1500	1500
Итого			7750
2. Информирование сотрудников			
Время работы менеджера по персоналу	Подготовка информационных	3,5 ч x 1500 руб./час	5250

	материалов.		
Печать информационных материалов	Печать листовок, брошюр, информационных материалов для распространения сотрудникам.	2500	2500
Итого			7750
3. Размещение информации на корпоративном портале/внутренних ресурсах			
Время работы IT-специалиста	Размещение информации.	1,5 x 2500 руб./час	3750
Итого			3750
4. Разработка системы поощрений			
Разработка и печать материалов для поощрений (например, бланки благодарностей)	Разработка и печать материалов.	5000	5000
Премии и другие расходы на поощрения (материальные)	Материальные поощрения (премии, подарки и т.п.) сотрудникам.	20000	20000
Итого			25000
Общие предполагаемые затраты			44250

Общие затраты составят 44250 руб. Разработка эффективных механизмов обратной связи – важный шаг на пути к созданию культуры, основанной на ценностях ответственности и профессионализма. Правильно реализованные мероприятия помогут ООО «ТК Продсервис» оперативно реагировать на нарушения, поощрять желательное поведение и улучшать рабочую среду.

Суммируем все затраты:

$$6000 \text{ руб. (работа менеджера)} + 196200 \text{ руб. (тренинги)} + 44250 \text{ руб. (остальные расходы)} = 246450 \text{ рублей.}$$

Итак, общие затраты на внедрение модели управления организацией на основе ценностей в компании составили: 246450 рублей.

Теперь важно оценить экономическую эффективность этого мероприятия. Для оценки экономической эффективности внедрения модели управления организацией на основе ценностей, предположим, что прибыль

компании увеличится на 5 % благодаря этому мероприятию. Тогда новая чистая прибыль составит:

$$270\,000 \text{ тыс. руб.} \times 5\% = 283\,500 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономическая эффективность внедрения модели управления организацией на основе ценностей оценивается как увеличение чистой прибыли на 8 % или на 13500 тыс. руб.

На основе данных определим экономическую эффективность внедренных мероприятий.

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_g}{K}, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – годовой экономический эффект; \mathcal{E}_g – годовая экономия (прибыль), вызванная внедрением мероприятия; K – единовременные затраты.

$$\mathcal{E} = 13\,500\,000 / 246\,450 \approx 54,78$$

Коэффициент экономической эффективности составляет примерно 54,78. Это означает, что на каждый рубль единовременных затрат приходится около 54,78 рублей экономии (увеличения чистой прибыли). Внедрение мероприятия (модели управления организацией на основе ценностей) оценивается как очень эффективное.

Вывод по главе 2

Компания «ТК Продсервис» основана в 2005 года, основным видом деятельности является: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств (код по ОКВЭД 45.20.1).

Основную клиентскую базу ООО «ТК Продсервис» формируют физические лица, имеющие легковые и легкие грузовые транспортные средства, а также обладающие собственным автопарком корпоративные клиенты. Среди непосредственных целей компании особого упоминания заслуживает наличие стремления к расширению клиентской базы, что может

быть достигнуто посредством предоставления услуг высокого качества, = конкурентоспособных цен и применения по отношению к каждому заказчику индивидуального подхода.

Структура организации ООО «ТК Продсервис» является линейно-функциональной, достоинством которой является четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Финансовые показатели ООО «ТК Продсервис» демонстрируют неоднозначную динамику. Трудовые отношения в ООО «ТК Продсервис» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника. Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Анализ управления на основе ценностей (MBV) предполагает выявление, формулирование и интеграцию ключевых ценностей организации в процессы управления персоналом. Для этого было проведено анкетирование сотрудников по ценностям по модели М. Рокича.

На основе проведенного анализа системы ценностей сотрудников ООО «ТК Продсервис» можно выделить следующие потенциальные проблемы, требующие внимания: 1) ограниченная роль трудолюбия; 2) недостаточное внимание к честности и уважению как факторам успеха; 3) возможное недоиспользование потенциала ответственности и профессионализма.

Выявленные проблемы требуют внимания и целенаправленных действий со стороны руководства.

В качестве рекомендаций были предложены следующие мероприятия:

1) внедрение системы КРІ и поощрений, учитывающих трудолюбие.

Цель: разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (КРІ) и системы поощрений, которые будут стимулировать и вознаграждать сотрудников за проявление трудолюбия и его вклад в достижение целей компании;

2) мероприятия по улучшению навыков коммуникации, управления конфликтами и построения доверительных отношений среди сотрудников. Это будет способствовать созданию более позитивной рабочей атмосферы, снижению конфликтности и повышению эффективности взаимодействия;

3) разработать механизм обратной связи для оперативного реагирования на нарушения ценностей. Цель: создание эффективной системы для оперативного выявления, рассмотрения и реагирования на случаи нарушения ценностей (особенно ответственности и профессионализма), а также поощрения проявлений этих ценностей.

Внедрение мероприятия (модели управления организацией на основе ценностей) оценивается как эффективное.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа была посвящена исследованию и разработке модели управления организацией на основе ценностей, актуальной и перспективной концепции в современном менеджменте. В процессе исследования были рассмотрены теоретические и практические аспекты данной темы, а также предложены конкретные рекомендации по внедрению модели в ООО «ТК Продсервис».

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления организацией на основе ценностей.

Анализ показал, что, несмотря на очевидную привлекательность управление организацией на основе ценностей, её практическая реализация сопряжена со значительными трудностями. Теоретические трудности заключаются в неоднозначности определения самих организационных ценностей, отсутствии единой методологии внедрения и оценки эффективности, проблеме измерения влияния ценностей на результаты деятельности, сложностях согласования ценностей и стратегии, а также в дилемме между ценностями и прибылью. Практические проблемы включают сопротивление персонала изменениям, сложности в коммуникации ценностей, несоответствие слов и дел руководства, трудности мониторинга и контроля соблюдения ценностей, а также необходимость адаптации ценностей к изменениям внешней среды.

В формировании ценностного управления должно непосредственно участвовать руководство организации, делая этот процесс осмысленным, осознанным и целенаправленным. Отметим, что по-настоящему успешная система управления, основанная на ценностях, меняет культуру организации, создавая более этическое, заинтересованное и высокоэффективное рабочее место. Это не быстрое решение, а долгосрочная работа по формированию сильной и устойчивой организационной идентичности.

Как показывает трёхмерная модель MBV, в основе организаций лежат три категории ценностей. Степень, в которой каждая из этих категорий

принимается и активно внедряется в компании, отражается на её корпоративной культуре. Модель MBV выступает в качестве объединяющей структуры, которая расширяет, улучшает или даже изначально формирует эти категории и, что особенно важно, напрямую связывает их с общими целями и задачами организации. Эта связь жизненно необходима, поскольку она превращает ценности из абстрактных идеалов в осязаемые факторы, влияющие на принятие стратегических решений и эффективность работы.

В целом, отметим, что успешное внедрение и функционирование системы управления организацией на основе ценностей зависит от тщательного анализа специфики организации, разработки адекватной методологии и обеспечения постоянного мониторинга и адаптации к изменениям.

Во второй главе была проведена практическая работа по разработке модели управления организацией на основе ценностей на примере ООО «ТК Продсервис».

Компания основана в 2005 года, основным видом деятельности является: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств (код по ОКВЭД 45.20.1).

Основную клиентскую базу ООО «ТК Продсервис» формируют физические лица, имеющие легковые и легкие грузовые транспортные средства, а также обладающие собственным автопарком корпоративные клиенты. Среди непосредственных целей компании особого упоминания заслуживает наличие стремления к расширению клиентской базы, что может быть достигнуто посредством предоставления услуг высокого качества, = конкурентоспособных цен и применения по отношению к каждому заказчику индивидуального подхода.

Структура организации ООО «ТК Продсервис» является линейно-функциональной, достоинством которой является четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Финансовые показатели ООО «ТК Продсервис» демонстрируют неоднозначную динамику. Трудовые отношения в ООО «ТК Продсервис» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника. Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Анализ управления на основе ценностей (MBV) предполагает выявление, формулирование и интеграцию ключевых ценностей организации в процессы управления персоналом. Для этого было проведено анкетирование сотрудников по ценностям по модели М. Рокича.

На основе проведенного анализа системы ценностей сотрудников ООО «ТК Продсервис» можно выделить следующие потенциальные проблемы, требующие внимания: 1) ограниченная роль трудолюбия; 2) недостаточное внимание к честности и уважению как факторам успеха; 3) возможное недоиспользование потенциала ответственности и профессионализма. Выявленные проблемы требуют внимания и целенаправленных действий со стороны руководства.

В качестве рекомендаций были предложены следующие мероприятия:

1) внедрение системы KPI и поощрений, учитывающих трудолюбие. Цель: разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и системы поощрений, которые будут стимулировать и вознаграждать сотрудников за проявление трудолюбия и его вклад в достижение целей компании;

2) мероприятия по улучшению навыков коммуникации, управления конфликтами и построения доверительных отношений среди сотрудников.

Это будет способствовать созданию более позитивной рабочей атмосферы, снижению конфликтности и повышению эффективности взаимодействия;

3) разработать механизм обратной связи для оперативного реагирования на нарушения ценностей. Цель: создание эффективной системы для оперативного выявления, рассмотрения и реагирования на случаи нарушения ценностей (особенно ответственности и профессионализма), а также поощрения проявлений этих ценностей.

Внедрение мероприятия (модели управления организацией на основе ценностей) оценивается как эффективное.

Таким образом, управление организацией на основе ценностей является актуальным направлением развития менеджмента, позволяющим повысить эффективность деятельности организации и улучшить взаимодействие между сотрудниками. Разработанная модель управления организацией на основе ценностей для ООО «ТК Продсервис» может быть использована другими компаниями для совершенствования своей системы управления и достижения успеха в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамкина, С. Р. Основы менеджмента: учебное пособие / С. Р. Абрамкина. — М. : Дело РАНХиГС, 2023. — 129 с.
2. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 3-е изд., стер. — М.: Дашков и К, 2022. — 304 с.
3. Булов, А. А. Теория менеджмента: учебное пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. — Санкт-Петербург: ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2022. — 246 с.
4. Вайнштейн, Л. А. Психология управления: учебное пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. — 2-е изд. — Минск: Вышэйшая школа, 2023. — 383 с. — I
5. Долан, С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. — М.: Претекст, 2008. — 320 с.
6. Дементьева, А. Г. Управление персоналом: учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — М.: Магистр, 2020. — 352 с.
7. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / А. В. Дейнека. — М.: Изд-во Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. — 288 с.
8. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов: Профобразование, 2021. — 242 с.
9. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. — М.: Инфра-М, 2024. — 228 с.
10. Захарова, Л. Н. Психология управления / Л. Н. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — 396 с. — ISBN 978-5-507-46333-6

11. Кабалина, В. И. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями / В. И. Кабалина, Л. М. Чеглакова // Российский журнал менеджмента. – 2013. – № 3. – Т. 5. – С. 5-30.

12. Кабанова, Л. А. Организационно-психологические основы менеджмента: учебное пособие / Л. А. Кабанова. — Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 226 с.

13. Коваленко, Б. Б. Основы менеджмента: Курс лекций: учебное пособие / Б. Б. Коваленко. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, [б. г.]. – Часть I – 2015. – 78 с.

14. Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск: РИПО, 2021. — 283 с.

15. Кокуева, Ж. М. Ценностно-ориентированное управление: учебное пособие / Ж. М. Кокуева. – М.: Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, 2013. – 56 с.

16. Кокуева, Ж. М. Управление на основе ценностей: учебное пособие / Ж. М. Кокуева. – М.: Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, 2014. – 89 с.

17. Колобова, И. Н. Психология управления: учебник / И. Н. Колобова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: РТА, 2024. — 338 с.

18. Крысова, Е. В. Феномен качества управления: философское осмысление и актуализация в современном обществе: монография / Е. В. Крысова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. – 164 с

19. Маслова, Е. Л. Основы менеджмента: учебное пособие / Е. Л. Маслова. — М.: Дашков и К, 2023. — 144 с. — ISBN 978-5-394-05293-4. —

20. Максименко, Г. Б. Менеджмент: учебное пособие / Г. Б. Максименко. – М.: Изд-во Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 364 с.

21. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2020. – 222 с.

22. Мельникова, Е. В. Теория менеджмента: учебное пособие / Е. В. Мельникова. – Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2022. – 104 с.
23. Михненко, П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. – 4-е изд., стер. – М.: Университет «Синергия», 2024. – 520 с.
24. Набоков, В. И. Основы менеджмента: учебник / В. И. Набоков. — М.: Дашков и К, 2023. — 278 с.
25. Налчаджян, А. А. Теория ценностей и цинизма (Психологические аспекты аксиологии): монография / А. А. Налчаджян. – М.: Когито-центр, 2020. — 206 с.
26. Основы менеджмента: учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево: КГСХА, 2021. — 72 с.
27. Попова, И. В. Основы менеджмента: учебное пособие / И. В. Попова. — Иркутск: Иркутский ГАУ, 2023. — 177 с.
28. Репина, О. М. Теория менеджмента: учебное пособие / О. М. Репина, Н. Ю. Судакова. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2024. – 206 с.
29. Рязанова, Г.Н. Современные методы управления организацией на основе ценностно-ориентированного подхода / Г.Н Рязанова // Вестник университета. – 2022. – № 2. – С. 41-48
30. Салиенко, Н. В. Социально-ориентированная модель управления предприятием на основе ценностей (трехмерная модель и ключевые факторы MBV) / Н. В. Салиенко, А. М. Ковалев // Социальная политика и социология. – 2010. – № 6(60). – С. 93-100.
31. Семенов, А. К. Теория менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 4-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2022. – 492 с.
32. Серебрякова, Г. В. Основы ценностного управления организацией: монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары, 2023. – 204 с

33. Серебрякова, Г.В. Ценностно-ориентированное управление организацией: учебное пособие / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары, 2024. – 180 с.

34. Свиридова, Г. Б. Теория менеджмента: учебное пособие / Г. Б. Свиридова. – Самара: Самарский университет, 2023. – 184 с.

35. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 344 с.

36. Цветков, А. Н. Основы менеджмента: учебник для СПО / А. Н. Цветков. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 192 с.

37. Шлеин, В. А. Основы менеджмента: учебное пособие / В. А. Шлеин, Е. А. Иванова. – М.: РУТ (МИИТ), 2020. – 135 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ТЕСТ РОКИЧА «ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ»

Инструкция:

Вам предлагается два списка ценностей. Ваша задача – ранжировать ценности в каждом списке по степени их важности для вас как для личности. Для этого внимательно ознакомьтесь со всеми ценностями в каждом списке, а затем пронумеруйте их в порядке убывания важности.

Список 1. Терминальные ценности (Конечные цели жизни)

Пожалуйста, проранжируйте следующие ценности от 1 до 18, где 1 — самая важная для вас ценность, а 18 — наименее важная.

- Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональность жизни) _____
- Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, знание жизни) _____
- Здоровье (физическое и психическое) _____
- Интересная работа _____
- Красота природы и искусства (переживание прекрасного) _____
- Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком) _____
- Материально обеспеченная жизнь (отличное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие забот) _____
- Свобода (самостоятельность, независимость в поступках и суждениях) _____
- Счастливая семейная жизнь _____
- Счастье других _____

Список 2. Инструментальные ценности (Средства достижения целей)

Пожалуйста, проранжируйте следующие ценности от 1 до 18, где 1 — самая важная для вас ценность, а 18 — наименее важная.

- Аккуратность (чистота, порядок в делах) _____
- Воспитанность (хорошие манеры) _____
- Высокие запросы (требовательность к себе и другим) _____
- Жизнерадостность (чувство юмора) _____
- Исполнительность (дисциплина) _____
- Независимость (способность поступать самостоятельно) _____
- Непримируемость к недостаткам в себе и других _____
- Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина) _____
- Смелость в отстаивании своего мнения, взглядов _____

- Твердая воля (умение настоять на своем, не пасовать перед трудностями) _____
- Терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать) _____
- Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы) _____
- Чёткость (умение доводить дело до конца) _____
- Честность (правдивость, искренность) _____
- Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность) _____

Благодарю за участие!