



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Влияние ценностного управления на текучесть персонала
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная


Проверка на объем заимствований:

76,4 % авторского текста

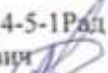
Работа рекомендована к защите

«10» 06 2023 г.

и.о. зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Бурангулов Артур Рафисович 

Научный руководитель:

старший преподаватель
Изьюмникова Снежанна Андреевна



Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Классификация подходов к управлению персоналом организации	8
1.2 Сущность и содержание ценностного управления персоналом.....	18
1.3 Российский и зарубежный опыт психологической профилактики текучести кадров в рамках ценностного управления персоналом.....	24
Выводы по первой главе	37
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА	41
2.1 Характеристика ООО «Радугаприбор» г. Радужный	41
2.2 Разработка рекомендаций по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода	51
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Особенности развития современной экономики и общества в целом предъявляют все более жесткие требования к организациям в следствие чего проблема конкурентоспособности для каждой компании постоянно возрастает. Оставаться экономически привлекательным и выдерживать сложные условия конкурентной среды только за счет разработки инновационной продукции или активной маркетинговой деятельности становится все сложнее. Поэтому руководителям компаний необходимо реализовывать инновации не только в производственных процессах, но и в процессах управления компанией, уделяя максимальное внимание развитию человеческого капитала и организационной культуры, что соответствует тенденциям развития современного менеджмента.

Среди всех существующих видов менеджмента максимальное внимание индивидуальным аспектам личности и их влиянию на профессиональное поведение отражается в принципах ценностного управления. В соответствии с чем, в современное время значительно возрастает интерес к этому виду менеджмента. Несмотря на то, что к пониманию этого ученые пришли еще в 80-е гг. XXв., концепция этого типа управления еще не сформировалась в виде комплекса научных и практически значимых положений, определяющих эффективность менеджмента. В практической деятельности это объясняется направленностью руководителей в большей степени на управление экономическими показателями деятельности компании: прибылью, рыночной стоимостью компании, показателями добавочной стоимости - что может привести к сложностям в развитии человеческого капитала компании. Не допустить это помогают принципы ценностного менеджмента.

В результате чего, определяется актуальность развития и формирования принципов ценностного управления. Развитие теоретических идей ценностного менеджмента, формирование его принципов и определение особенностей реализации в отечественных компаниях становится серьезным требованием настоящего времени. Потребность реализации этого вида менеджмента и существующие публикации характеризуют актуальность проблемы эффективного использования в механизмах современного менеджмента системы ценностей, приверженности персонала к тем целевым установкам, которые характеризуют гармонию ценностей как организации в целом, так и индивидуальных сотрудников.

Максимальное совпадение личных и корпоративных ценностей позволяет достигать синергетического эффекта в процессах развития организации и управления этими процессами. Более того, актуальность ценностно-ориентированного управления подтверждается, тем что оно позволяет сохранять уникальность и самобытность компании в процессах освоения новых рынков, а так же сокращать текучесть персонала. Именно ценностная ориентация управления обеспечивает сохранность организационной культуры, целей и способов их достижения от агрессивного воздействия внешней среды. Управление по ценностям позволяет достигать высокого уровня доверия между руководителями и исполнителями, создавая из них единую команду, направленную на достижение общих целей с учетом личных интересов. Становится очевидным, что перспективы и эффективность ценностно – ориентированного управления выше относительно других существующих подходов менеджмента.

В результате изучения работ специалистов в этой области была выявлена потребность в дальнейшем развитии теоретического и практического исследования содержания и функций ценностного

управления, а также его влияния на текучесть персонала, как ключевую проблему в управлении человеческими ресурсами.

Актуальность исследования обусловила выбор темы выпускной квалификационной работы: «Влияние ценностного управления на текучесть персонала организации».

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать рекомендации по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: ценностное управление персоналом.

Гипотеза исследования: Если использовать рекомендации по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода, то снизится текучесть кадров организации.

Задачи исследования:

1. Классифицировать подходы к управлению персоналом организации.
2. Изучить сущность и содержание ценностного управления персоналом.
3. Рассмотреть российский и зарубежный опыт психологической профилактики текучести кадров в рамках ценностного управления персоналом.
4. Охарактеризовать ООО «Радугаприбор» г. Радужный.
5. Предложить рекомендации по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода.

Теоретико-методологическая основа исследования:

1. Исследования ценностных ориентаций личности отражены в работах: Ш.Шварца, М. Рокича, Кэттелла, А.Л.Эдвардса, Л.В.Гордона, Д. Вебера и др.

2. Исследование тенденций трансформации ценностных ориентаций общества: В.Магуна, М. Г. Руднева, И.В. Фроловой, Н.Е. Тихоновой, Н. И. Лапина, Н. М.Лебедевой, Л. А. Беляевой, А. А. Татарко, А.С. Ахиезер, Н.Н.Козлова, С.Я.Матвеева, Э.А. Орлова, И. В.Г.Федотова, И.Г.Яковенко М.К. Горшкова.
3. Изучение проблем и особенностей ценностно-ориентированного управления раскрыто в трудах следующих ученых: Т. Дж. Питерс; Р.Уотермен; Милтон Рокич; К.Майджер; С. Долан; С.Гарсия; Г. Хофстеде; Р.Йенсен; К. Нордстрем; Й.Риддерстрале; О.Уильямсоном; Ж.Бодрийяр; Э.М. Коротков, И.В. Андреевой, Ю. Благова, М.П. Бочарова, Б.М.Генкиным, В.Ф. Курловым, М.Л. Лучко, М. Олехнович, И. Пасак, В.Р.Суханова, П.Е. Фельдшерова, И.В. Незамайкин, О.Н. Громова, Т.Ю. Серебрякова, Ю.А. Капрова, Н.В. Салиенко, А.Ю. Иванова, Л.В. Згонник, Е.Ю. Просвиркина, Е.С. Яхонтова, К.Б. Сафонов

Основными методами исследования в выпускной квалификационной работе являются: анализ экономической литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала. обобщение, расчет экономических показателей, графический.

Научная новизна. Разработаны рекомендации по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления ценностном подходе в управлении персоналом, а так же о его влиянии на текучесть кадров в организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода. Материалы исследования могут быть использованы руководителями организаций любой формы собственности.

Экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Радугаприбор» г. Радужный.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 64 страницах, в число которых входит 5 рисунков и 1 таблица. Список использованных источников содержит 49 наименования. В работе представлены 4 приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Классификация подходов к управлению персоналом организации

Управленческая деятельность организации – системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование организации, ее сохранение и развитие.

Управление персоналом – это процесс системного, планомерно организованного с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии.

Понятие «управление персоналом» (его синонимы – «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») подразумевает три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников) [8].

В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

В качестве учебной и научной дисциплины менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией.

Сущностью управления персоналом является системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [12].

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

- 1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;
- 2) управление условиями труда – создание организационных проектов подразделений и рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т. п.;
- 3) социальное управление – тесно связанное с утвердившейся в 70-е гг. концепцией человеческих ресурсов. Эта концепция признает человека решающим фактором производства и основным

источником прибыли, а не «досадной, но необходимой статьёй расходов».

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей, лежащих в основе управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций [14].

Управление персоналом базируется на методах, принципах и процедурах, которые присущи эффективному управлению производством. Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию.

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы.

Субъектом управления персоналом выступает управляющая подсистема, то есть работодатель и его представители – менеджеры, наделенные специальными полномочиями

Управление персоналом на предприятии представляет собой набор разных способов и методов управленческого воздействия на условия трудовой деятельности сотрудника и предприятие в целом, формирование навыков работников, которые обеспечивают максимальное использование трудового потенциала в интересах организации [10].

Управление персоналом является целенаправленным воздействием на кадровую составляющую предприятия, ориентированную на

соответствие целей организации возможностям работников. Эта деятельность реализуется путем разработки и внедрения инновационной концепции, стратегии, принципов, методов и инструментов управления, которые обеспечивают создание стоимостной оценки предприятия и достижение личных целей работника. Эффективность управления персоналом представляет собой максимальное достижение целей предприятия, грамотно используя при этом имеющийся интеллектуальный капитал команды [4].

Традиционно выделяют следующие этапы развития научных подходов к управлению персоналом, представлено на рисунке 1:

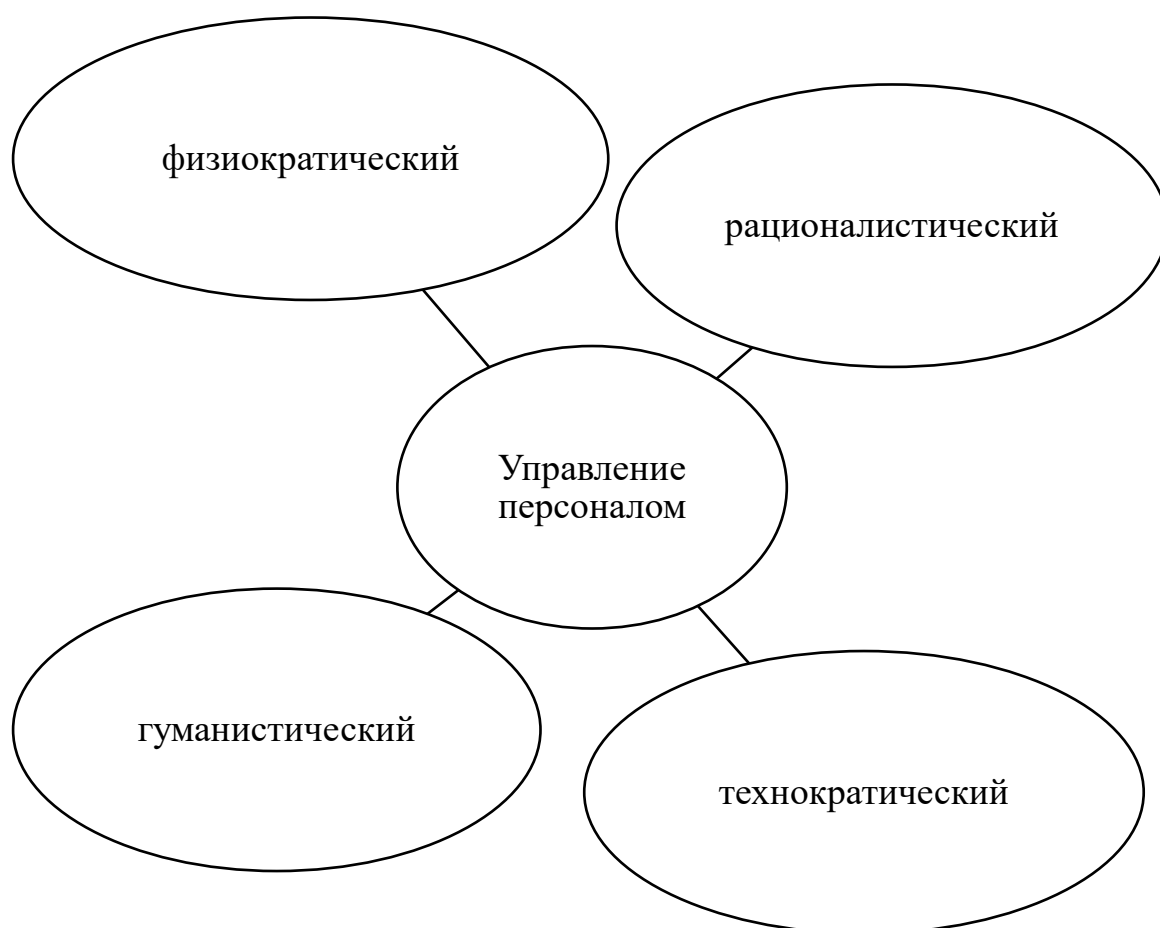


Рисунок 1 – Этапы развития научных подходов к управлению персоналом

Рассмотрим подробнее:

- 1) физиократический, где человек — носитель силы, подход ориентирован на имеющиеся у него природные, энергетические возможности;
- 2) рационалистический (прагматический), где человек — экономический ресурс, фактор производства, здесь акцент идет на рациональные действия человека;
- 3) технократический, где человек — элемент «человеко-машинного комплекса», подход ориентирован на рациональность использования человеческих возможностей в целом;
- 4) гуманистический, где человек — важная ценность общества, организации, подход ориентирован на профессионализм, интеллектуальный и культурный уровень человека. В настоящее время единой оценки эффективности управления персоналом не существует [21].

При оценке каждое предприятие выбирает свой набор методов, среди которых выделяют:

- 1) качественные методы, к которым относятся метод экспертных оценок, метод сценариев, метод структуризации;
- 2) количественные методы, к которым относятся финансовые, аналитические, статистические методы; комбинированные методы.

Перечислим и дадим краткую характеристику наиболее распространенным подходам в управлении персоналом организации на сегодня:

- 1) экономический подход: организация здесь рассматривается как механизм, функционирующий по определенному алгоритму, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность и предсказуемость деятельности организации;

- 2) органический подход: организация — живая система, которая существует в окружающей среде. В этой связи организация рассматривается в двух аспектах: отождествление ее с личностью и с человеческим мозгом;
- 3) гуманистический подход: представление об организации как о культурном феномене, т.е. эта концепция исходит из тезиса о том, что организационная культура обуславливает представление об этой организации;
- 4) стратегический подход: связан с долгосрочной стратегией организации и стратегическим управлением. В основе данного подхода лежит модель процесса стратегического управления (оценка организации в соответствии со SWOT-анализом, определение стратегических целей организации и их выполнение, контроль при обязательности обратной связи и повторяемости цикла);
- 5) системный подход: рассматривает организацию в качестве системы в рамках внешнего окружения, а управление персоналом должно комбинировать социальные и технологические процессы с целью трансформации всего входящего и исходящего по отношению к среде. Системный подход в то же время определяет управление персоналом как часть компонент системы управления организации, которая выступает как комплекс взаимодействующих элементов: субъектов и объектов, процессов, отношений, образующих качественно определенную организационную целостность;
- 6) комплексный подход: здесь необходимо учитывать экономические, организационные, психологические аспекты управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Если

упускается один из этих аспектов управления, то проблема не может быть разрешена;

- 7) интеграционный подход: исследование и усиление взаимосвязей между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали;
- 8) маркетинговый подход: ориентация на посетителя, потребителя, клиента;
- 9) функциональный подход: управление персоналом — совокупность функций, которые выполняют отделы руководства человеческими ресурсами, кадровые службы;
- 10) динамический подход: выявление причинно-следственных связей, соподчинение в развитии, ретроспективный и перспективный анализы;
- 11) нормативный подход: установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента;
- 12) административный подход: регламентация функций, прав, обязанностей в нормативных документах/актах: распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения;
- 13) поведенческий подход: оказание помощи персоналу в осознании своих возможностей, способностей на основе научных методов управления [41].

В настоящее время отечественными и зарубежными исследователями выделено немалое количество подходов к управлению персоналом предприятия, они описаны выше. В теории и практике управления человеческой стороной организации все-таки стоит выделить 3 основных подхода к управлению: экономический, органический и ценностный.

Экономический подход обуславливает появление представления, в рамках которого ведущее положение занимает инструментальная, а не

управленческая подготовка кадрового состава. Этот подход определяется как концепция использования трудовых ресурсов. В рамках рассматриваемого подхода предприятие представляет собой механизм, который функционирует по определенному алгоритму, обеспечивающему стабильность и предсказуемость деятельности всего предприятия [41].

Применение экономического подхода возможно при наличии следующих принципов:

- 1) построение вертикальной управленческой цепи;
- 2) оптимизация системы контроля, необходимой для построения коммуникаций между управленческим персоналом и обычными сотрудниками;
- 3) построение эффективной системы мотивации персонала путем назначения справедливого вознаграждения за его работу;
- 4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- 5) обеспечение дисциплины — подчинение, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами;
- 6) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу идет при помощи твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- 7) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей.

При органическом подходе предприятие рассматривается как живая система, существующая в окружающей среде. В этом случае компания воспринимается в двух аспектах:

- 1) отождествление с личностью сотрудника;
- 2) отождествление с человеческим мозгом [16].

В первом случае утверждение основывается на том, что предприятие, как и человеческая личность, в своем развитии проходит одни и те же стадии жизненного цикла. Во втором случае, при сравнении организации с человеческим мозгом, стал возможным иной взгляд на управление персоналом в рамках предприятия, отличный от экономического подхода [22].

Анализируя органический подход, можно сделать вывод о действиях в управлении персоналом обычно в условиях крайней ограниченности информационных ресурсов, что не позволяет полноценно оценить результаты принятия тех или иных решений.

Основой органического подхода является необходимость пристального изучения окружающей среды, где ведет свою деятельность предприятие, цель которого — выявление и удовлетворение потребностей предприятия для его выживания. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот способ управления далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Отсюда можно сформулировать следующие принципы структурирования организации:

- 1) хранить целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);
- 2) создавать множественные связи между частями организации;
- 3) развивать одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все);
- 4) создавать условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом [30].

Привлекательностью этого подхода является то, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата действуют на основе неполной информации и не способны точно оценить результаты. В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- 1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой существует организация;
- 2) организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- 3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции [28].

Современные тенденции свидетельствуют о том, что в начале XXI века подход к построению системы мотивации персонала в традиционном

ключе уже не может привести к успеху, поскольку произошли существенные изменения. Эти изменения влекут за собой неизбежность пересмотра положения человека в организации. Сегодня в экономике персонал воспринимается как совокупность людей с их индивидуальными особенностями. Изучая поведение человека, следует говорить не о мотиве, а о системе мотивационных отношений, которая включает: потребность; мотив; цель; ценность [47].

1.2 Сущность и содержание ценностного управления персоналом

В настоящее время на рынке труда наблюдается не только нехватка высококвалифицированных кадров, но и проблема их удержания в компании. Решением становится ценностный подход в управлении персоналом, основная задача которого заключается в необходимости сближения целей и ценностей организации с целями и ценностями сотрудников для повышения их уровня вовлеченности, лояльности, приверженности, удовлетворённости трудом. Результатом управления персоналом с использованием данного подхода становится повышение производительности труда сотрудников, при этом расходы организации на оплату труда не изменяются – финансовая составляющая постоянна. При всей очевидности пользы от внедрения ценностно управления персоналом, многие исследователи отмечают проблематику отсутствия механизмов реального воплощения данных идей в практической управленческой деятельности. Иначе говоря, в теории все ясно и понятно, что нужно стремиться к сближению цели, ценностей и миссии организации с целями, ценностями и личными смыслами сотрудников, однако, как осуществить это на практике, какие механизмы должны быть задействованы – вопрос остаётся открытым [17].

Методологической основой предлагаемой концепции является культурно-исторический подход, согласно которому усвоение

(«присвоение») общественно-исторического опыта есть специфически человеческий путь онтогенеза. Рассматривая организацию как модель общественных взаимоотношений, имеющую свою уникальную историю становления и развития ценностно-нормативной структуры (в контексте культуры организации), подчеркиваем, что «присвоение» организационных ценностей происходит благодаря механизму интериоризации. Новый сотрудник, вливаясь в коллектив интериоризирует установленные в данном коллективе нормы и ценности, постепенно «встраиваясь» в структуру коллектива. После успешного освоения организационных ценностей, сотрудник способен к обратному действию – экстериоризации – трансляции их обратно в трудовой коллектив, в том числе и новым сотрудникам, находящимся только в начале пути интериоризации [48].

Благодаря механизмам интериоризации-экстериоризации реализуется передача организационного опыта (ценностей, норм, правил, традиций и т.д.) от «одного поколения» сотрудников «другому поколению» сотрудников, что и представляет собой суть организационной культуры.

Одним из ключевых понятий в концепции Л.С. Выготского как родоначальника культурно-исторического подхода является «зона ближайшего развития». В классическом понимании (в психологии) под зоной ближайшего развития понимается тот уровень развития, который достигается ребёнком в процессе его совместной деятельности с взрослым, выступая как «область не созревших, но созревающих процессов» [43]. В предлагаемой авторами статьи концепции новый сотрудник рассматривается как «условный ребёнок» со свойственной ему тягой к присоединению к нормам и ценностям окружающей его культуры (в данном контексте - культуры организации). Более опытный сотрудник, уже имеющий определённый стаж работы и статус в организации

рассматривается как «условный взрослый». В данной ситуации зона ближайшего развития нового сотрудника наиболее актуализируется в период адаптации, особенно в совместной деятельности с наставником и/или непосредственным руководителем, а также в последующей деятельности как необходимый элемент дальнейшего профессионального развития по средствам коучинга. Однако, практика многих компаний показывает, что процессы адаптации, наставничества, коучинга – либо находятся в процессе формирования, либо отсутствуют как таковые в структуре кадровых процессов организации. В результате сложностей реализации программ адаптации – механизм зоны ближайшего развития остаётся незадействованным. Новый сотрудник не получает полноценной возможности усвоения организационных норм и ценностей через совместную деятельность с более опытным сотрудником/наставником/непосредственным руководителем [47].

Если ключевые организационные ценности не усвоены на должном уровне, то инвестирование в коучинг по достижению конкретных профессиональных целей становится бессмысленным, так как сотрудник не воспринимает цели организации как свои собственные. Сотрудник, самостоятельно, без поддержки «условного взрослого», освоивший организационные нормы и ценности, может воспринять их достаточно субъективно, трансформировать организационные ценности исходя из собственного понимания «как должно быть». Если степень включенности низкая – происходит дифференциация ценностей – целей организации и ценностей – целей сотрудника, выполнение работы становится формальным, результат на минимально-допустимом уровне эффективности [47].

Важно понимать, что в большинстве организаций малого и среднего бизнеса организационные ценности «размыты», они не только не донесены до сознания сотрудников, но и слабо осознаются руководящим составом

организации. Кроме того, миссия организации (как главная ценность–цель) чаще всего либо формальна, либо вообще отсутствует. В крупных организациях, либо быстрорастущих корпорациях, где каждый сотрудник лишь маленький винтик большой машины бизнес-процессов, высокая текучесть кадров и стремительная смена рядового кадрового состава не позволяют полноценно завершиться процессу интериоризации организационных ценностей, и, тем более, запустить обратный процесс экстериоризации. Именно «ценности создают стабильность, играя роль связующего элемента, который не позволяет организации раздробиться на отдельные составляющие» [23].

Ценности не только укрепляют целостность и слаженность организации, но и повышают приверженность, включенность и лояльность сотрудников, создают уникальную систему координат взаимодействий и взаимоотношений, наполняют работу смыслом. Ценностная система организации базируется на высоком уровне согласованности ценностей рядовых сотрудников, ценностей руководства и ценностей-целей организации, отраженных в миссии, стратегии развития и кадровой политике.

Предпосылки развития концепции ценностного управления находятся на стыке экономики и психологии, что и порождает двойственное рассмотрение категории «ценность». Классическое определение «ценностей» принадлежит М.Рокичу: «Ценность – стойкое убеждение, что конкретный способ поведения или конечное состояние существования лично или социально предпочтительнее противоположного или обратного способа поведения или конечного состояния существования» [32].

Ценности – это убеждения, неразрывно связанные с эмоциями, а не с рациональными идеями [40]. Ценности являются мотивационной конструкцией, ориентиром, который люди стремятся достичь [53].

Серебрякова Г.В. в своих исследованиях обращает внимание на то, что «с одной стороны, под ценностью понимается выгода, которую получает участник взаимодействия от использования определённого блага; с другой стороны, ценность имеет важный социокультурный смысл – представляет систему убеждений, моделирующих поведение социально-экономических систем и их элементов» [26].

Б.Рэй отмечает, что «ценности – суть того, кем мы являемся. Наши ценности помогают нам выбирать работу, которую мы делаем, компанию, которую мы поддерживаем, отношения, которые мы строим» [27]. 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. «Цепочка ценностей – ряд последовательных действий компании по преобразованию ресурсов в конечный продукт или услугу» [18].

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» [19].

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 [10]. 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» [11].

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 (вовлечённость). 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 [47].

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.

Таким образом, ценностное управление интегрирует в себе экономический (эффективность труда) и психологический (вовлеченность, взаимоотношения, удовлетворённость трудом) аспекты. Является неотъемлемой частью развитой организационной культуры и становится доступным лишь на определённом этапе жизненного цикла организации. Ценностное управление осуществляется с помощью двух ключевых

механизмов: во-первых, формирования организационной идентичности (через интериоризацию организационных ценностей, включенности в совместную деятельность и взаимоотношения, взаимодействие с руководством, коллегами и наставниками и т.д.); во-вторых, «job crafting» - через переосмысление собственной деятельности (переосмысление рабочих задач, отношений, восприятия [43])

Ценностное управление, базирующееся на ресурсном подходе, позволяет руководителю улучшать экономические показатели организации за счёт личностных ресурсов сотрудников (по средствам их вовлеченности, идентификации личных ценностей с ценностями организации) без применения дополнительных финансовых стимулов и штрафных санкций.

1.3 Российский и зарубежный опыт психологической профилактики текучести кадров в рамках ценностного управления персоналом

На современном этапе развития экономики успешность управления организацией зависит от эффективного использования профессиональных знаний, опыта и творческого потенциала сотрудников. Несмотря на сложность организации современной системы рыночных отношений, признание компании на государственном и международном уровне, независимо от вида профессиональной деятельности, достигается благодаря ее способности поддерживать у работников высокую профессиональную мотивацию, стремление к профессиональному росту и исполнительность. В связи тем, что управление персоналом тесно связано с личностными качествами сотрудников, для повышения эффективности кадровой политики необходимо совершенствование системы психологической работы с ними [43].

На сегодняшний день особую актуальность приобретает проблема текучести кадров, отражающая «слабые стороны» системы управления

персоналом организации, важным направлением которой является обеспечение психологического сопровождения деятельности работников. В зарубежной организационной психологии выделяют три основных подхода к решению проблемы управления персоналом, в том числе, и текучести кадров. Одним из таких подходов является американская социально-психологическая школа, в основе которой лежит теория «человеческих отношений» Дж. Мейо. Согласно данной теории, к факторам профессиональной надежности сотрудников, помимо материальной заинтересованности, относят такие социально-психологические процессы и явления, как психологический климат, групповая сплоченность, вертикальные и горизонтальные взаимоотношения, удовлетворенность трудом и т. д. В теории «человеческих отношений» Дж. Мейо были концептуализированы основные принципы организации труда, которые направлены на обеспечение социально-психологических аспектов профессиональной деятельности, в частности на разрешение конфликтов и поддержание стабильной работы персонала [47].

Дж. Мейо сформулировал следующие положения своей теории:

- 1) профессиональное поведение работника отражает степень его принадлежности к профессиональному сообществу;
- 2) социальной природе сотрудника противоречит строгая служебная иерархия и бюрократическая сущность организации;
- 3) над материальным вознаграждением работника преобладают социальные условия на работе (удовлетворенность трудом, достаточная степень трудовой демократии и сотрудничества и т. д.);
- 4) производительность организации определяется ее направленностью на создание оптимальных трудовых условий

для сотрудников – исключительная ориентация на продукцию обуславливает высокую текучесть кадров.

Изучение научной литературы показало, что система психологической профилактики текучести кадров в США включает следующее.

1. Технологию эффективной комплексной мотивации, которая направлена на формирование у сотрудников выраженной мотивации достижения долгосрочных профессиональных целей. В ее основе лежат:

- 1) обеспечение соответствия мотивационного профиля работника с системой вознаграждения его профессиональной деятельности;
- 2) изучение и координирование связей в системе: «действия в достижении цели работником – полученные профессиональные результаты – способы вознаграждения сотрудника – его удовлетворенность деятельностью»;
- 3) индивидуализация факторов, обеспечивающих трудовую мотивацию работников.

2. Концепцию организационной приверженности (Дж. П. Мейер, Н. Дж. Аллен), целью которой является формирование у работника профессиональной заинтересованности и соответствия его деятельности интересам организации. Под организационной приверженностью сотрудников понимается следование политике компании, вовлеченность в ее деятельность, принятие целей и ценностей организации, а также личный выбор работника являться ее членом на протяжении длительного времени.

Выделены следующие составляющие организационной приверженности:

- 1) аффективная (обеспечивает устойчивую эмоциональную идентификацию с профессиональной деятельностью в организации и системой принятых в ней ценностей);

- 2) нормативная (заключается в формировании чувства ответственности перед организацией за обучение, профессиональное развитие, предоставляемые льготы и привилегии);
- 3) рациональная (состоит в осознании работником социально-экономических и психологических последствий увольнения из организации).

3. Концепцию психологического капитала (Ф.Латанс, С. М.Юссеф), обеспечивающую прогнозирование эффективности профессиональной деятельности работника и удовлетворенности трудом. Под психологическим капиталом сотрудника понимается его позитивное психологическое состояние, объединяющее в себе четыре компонента: самоэффективность (самостоятельное определение наиболее эффективных путей профессионального развития и деятельности), гибкость (способность к коррекции профессиональных целей и задач и следование им), целеустремленность (нацеленность на профессиональный успех) и работоспособность (возможность поддерживать высокий темп деятельности и преодолевать различные трудности) [47].

Концепцию психологического климата организации (Л. Р. Джеймс, А. П. Джонс). Она позволяет на основе изучения психологического климата коллективов и профессиональных групп прогнозировать и управлять отношением работника к выполняемой профессиональной деятельности. Концепция включает в себя такие аспекты, как: вовлеченность в деятельность компании, отношение к долгосрочной работе в определенной должности, удовлетворенность процессом работы и финансовым положением.

В структуру психологического климата организации входят: поддержка руководства и коллег, оптимальная степень загруженности профессиональными обязанностями, открытость и логичность

профессиональных обязанностей, возможность самостоятельного управления трудовыми задачами и рабочим временем [43].

Показательным примером в изучении причин текучести кадров и возможностей ее психологической профилактики выступает опыт Германии, развитие экономики которой на протяжении длительного времени остается на очень высоком уровне. Это свидетельствует об эффективности системы управления персоналом. Основным подходом к управлению персоналом в Германии является немецкая классическая школа, сформировавшаяся на принципах двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

В основе данной теории лежат две группы потребностей работников: гигиенические (характеризуют условия обеспечения трудовой деятельности) и мотивационные (отражают характер работы).

Отсутствие тех или иных условий труда, обеспечивающих удовлетворение гигиенических потребностей, вызывает недовольство сотрудников, однако, их наличие не обеспечивает высокую профессиональную мотивацию и приверженность корпоративной культуре. Гигиенические факторы представлены политикой менеджмента организации, трудовыми условиями и оплатой труда, наличием льгот, чувством значимости, привлечением к дополнительным обязанностям, отсутствием негативной обратной связи от работодателя, положительным или незначительным влиянием трудовой деятельности на личную жизнь. Невнимание организации к их обеспечению вызывает появление у сотрудников недовольства и раздражения [43].

Мотивационные факторы лежат в основе удовлетворенности профессиональной деятельностью сотрудников, определяют высокий уровень профессиональной мотивации и обеспечивают повышение производительности труда. К этим факторам, согласно Ф. Герцбергу, относятся: профессиональный успех и признание в профессиональной

сфере и коллективе, перспективы карьерного роста, возможность творческой реализации, стабильность. Ф. Герцбергом была предложена модель управления мотивацией работников. Так в случае наличия у сотрудника недовольства от выполнения трудовой деятельности, руководителю при невозможности устранить факторы, вызвавшие недовольство, следует обеспечить изменение отношения работника к ним, и только затем проводить работу по повышению мотивации к профессиональной деятельности. По мнению исследователя, данная модель обеспечивает снижение текучести кадров, вызванной неудовлетворенностью условиями труда и снижением профессиональной мотивации.

Проблема психологической профилактики текучести кадров в Германии изучается также и в контексте психологической защищенности (Т. Штауфенбаиль, С. Дж. Кениг), удовлетворенности профессиональной деятельностью (Н. П. Подсакофф, Дж. А.Ли Пайн, М.А.Ли Пайн; Дж. Хелльгрэн, М. Свек, К. Исакссон), профессиональной преданности (Т. Д. Аллен, Д. М. Фриман, Дж. Расселл, Р. Рейзенштейн), стиля руководства (Д. Локуэрсио, М. Хаммерслей, Б. Эмменс) и т. д.

Д. Е. Гест выделил зависимость текучести кадров от степени соответствия между представляемой и реальной оценкой работника работодателем: то есть насколько представления работодателя об оценке места работника в организации соответствуют объективной оценке другими работодателями профессиональной роли работника. Текучести кадров способствуют расхождения между данными оценками. При этом работник в большей степени начинает склоняться к увольнению из организации в случае, если его предположения, ожидания, установки и эмоции, связанные с профессиональной деятельностью, начинают угрожать его психологической безопасности. Другой важной составляющей психологической профилактики текучести кадров в

Германии является соблюдение следующих организационных принципов при подборе персонала:

- 1) принцип меритократии заключается в применении психологических тестов и создании на их основе математико-статистических моделей, обеспечивающих прогноз профессионального поведения работника после его трудоустройства. Принцип основан на положениях психометрической парадигмы П. Словика). При этом трудоустройству на должность подлежит соискатель, имеющий наиболее благоприятный психологический прогноз профессионального поведения относительно других кандидатов;
- 2) принцип избегания организационного риска обеспечивает отказ в трудоустройстве соискателям, которые по своим психологическим или физиологическим особенностям представляют значительный риск для организации;
- 3) принцип ведущей роли профессиональной занятости и карьерного роста определяет приоритет трудоустройства соискателей, которые стремятся к профессиональному развитию. Исследователи полагают, что постановка конкретных профессиональных целей существенным образом влияет на успешность трудовой адаптации в организации (У. П. Каннинг, Х. Холлинг);
- 4) принцип «равных шансов» предполагает исключение предвзятости и дискриминации в отношении соискателей по различным признакам, не связанным с профессиональными компетенциями (национальность, социальный класс, пол, возраст и т. д.);

- 5) принцип двусторонности обеспечивает соблюдение интересов соискателя и работодателя при профессиональном отборе персонала и предусматривает открытый диалог между ними в случае несоответствия ожиданиям одной из сторон;
- б) принцип вовлеченности подчеркивает заинтересованность третьих лиц в обеспечении полного штата организаций: государства, общества, профессиональных союзов, психологических служб и т.д., с возможностью их включения в разрешение трудовых споров в случае их возникновения. Х. Шулер, Д. Фрайер, М. Кауффманн отмечают, что росту текучести кадров способствует несоблюдение организационных принципов управления персоналом [43].

Психологическое значение развития вовлеченности работников в ходе профилактики текучести кадров отмечают многие исследователи (Р. Хоффман, Б. Касноча, С. Ех; Д.Л.В. Роой, Д.С. Витман, Д. Харт, С. Калео). В настоящее время одной из распространенных за рубежом моделей управления персоналом, является модель вовлеченности сотрудников Kinsentric (Aon Hewitt). Согласно данной модели, профилактика текучести кадров в организациях обеспечивается с помощью управленческого внимания к повышению вовлеченности сотрудников, которые верны, лояльны и сформировали положительное мнение об организации, а также чувствуют принадлежность к ней, желают быть ее частью, мотивированы и стремятся прилагать усилия для достижения личного и корпоративного успеха.

К. Охлер отмечает, что в основе модели вовлеченности сотрудников Aon Hewitt лежит удовлетворенность работников различными сферами работы в организации. Согласно данной модели, поведение вовлеченного сотрудника находит свое выражение в трех аспектах: «говорит» (положительно отзываясь об организации), «остаётся» (считает себя

значимой ее частью), «стремится» (его деятельность направлена на успешное развитие организации). Наиболее вовлеченные сотрудники демонстрируют все три аспекта профессионального поведения и не планируют увольнение из организации.

Еще одной распространенной моделью психологической профилактики текучести кадров в Германии является модель организационной идентификации Р. Ван Дик. Согласно данной модели, формирование профессиональной преданности и приверженности сотрудников происходит под влиянием организационных (профессиональная культура, профессиональные ценности) и индивидуально-психологических (профессиональная самооценка, профессиональная компетентность) факторов [47].

В случае несформированности организационной идентификации работник отстраняется от организации, противопоставляя личные цели интересам компании, что приводит к принятию решению об увольнении.

Японская школа организационной психологии сформировалась под влиянием культуры и национальных особенностей страны восходящего солнца, среди которых, по мнению исследователей П.Б. Смит, М. Петерсон, Дж. Мисуми, М.А. Бонд, выделяются три основные характеристики: чувство географической изолированности, комплекс неполноценности, вызванный результатами Второй мировой войны и ощущение постоянной угрозы от внешних политических и экономических сил. Эти национальные особенности способствовали сплочению общества в целях выживания. Японцы придерживаются мнения о зависимости успешности каждого отдельного члена общества от процветания государства и приоритета сотрудничества [48].

Процесс управления персоналом в Японии направлен на его соответствие идее сотрудничества «учива», под которой понимается

стремление к коллективному успеху в ущерб личному [43]. Реализация данной идеи осуществляется с помощью:

1) специальной программы для новых сотрудников, обеспечивающей их вхождение в должность на протяжении шести месяцев. Основными особенностями этой программы являются: совместное проживание сотрудников, изучение символов и традиций государства и организации, истории профессиональной деятельности корпорации, в которой они планируют свое развитие. Данный метод обеспечивает интеграцию работников в организации, формирование корпоративного духа и профессиональной преданности;

2) обеспечения благоприятного социально-психологического климата и гармоничных профессиональных отношений. В рамках данного направления проводятся совместные совещания сотрудников, организуются коллективные мероприятия, разрабатывается политика организации и т. д.;

3) совместного процесса принятия управленческих решений «рингисэй», в который включен каждый сотрудник. При этом принимаемое решение затрагивает интересы всего персонала. Наряду с этим каждый работник обладает правом подписи и внесения любых замечаний к предлагаемому корпоративному решению, являясь заключительным звеном в организационной цепочке принятия решения. Подобная технология обеспечивает учет новых взглядов и идей для решения различных профессиональных задач [47].

В современных социально-экономических условиях для российских организаций также большое значение приобретают вопросы мотивации организационного поведения, особенно приверженности организации. Связано это, на наш взгляд, с осознанием руководителями различных российских предприятий того факта, что приверженные организации сотрудники наряду с грамотным менеджментом, правильной

маркетинговой стратегией и качественным товаром или услугой являются основой процветания компании.

В организационно-управленческой литературе выделяются две основные группы факторов, влияющих на организационную приверженность:

1. Индивидуальные особенности сотрудников.

Во многих исследованиях изучались связи организационной приверженности с различными социально-демографическими характеристиками сотрудников, такими как пол, возраст, семейное положение, уровень образования, стаж, удаленность места жительства от места работы. Другая часть исследований была направлена на анализ связи приверженности с мотивами выбора работы, мотивацией труда и трудовыми ценностями, особенностями трудовой этики.

2. Основные характеристики работы.

Основные характеристики трудового процесса, выступающие в качестве условий организационной приверженности: автономия работы; разнообразие трудовых задач; трудность, сложность работы, напряженность работы, рутинность трудовой деятельности. Выделяют также следующие организационные факторы, которые выступают важнейшими условиями организационной приверженности:

- 1) возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей сотрудников (оплата труда, условия труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.);
- 2) уровень рабочего стресса, т.е. в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением.
- 3) степень вовлеченности в решение проблем организации.

- 4) отношение к сотрудникам только как к исполнителям снижает уровень приверженности, а большее участие сотрудника в принятии решений ведет к увеличению приверженности;
- 5) степень информированности работников о проблемах организации, осведомленность о решениях, затрагивающих их интересы. Незнание сотрудниками важнейших вопросов, связанных с работой организации, ведет к снижению уровня доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность организации [48].

Социально-психологические условия деятельности.

В различных исследованиях выявлены социально-психологические факторы организационной приверженности, действующие в сфере внутригрупповых отношений, например:

- 1) стиль лидерства. Приверженность сотрудников связана с типом лидерского поведения руководителя. Важно также отметить значимость отношений сотрудников с руководителем и с высшим руководством;
- 2) социальная вовлеченность в организацию (общение с коллегами) – характер и степень дружеских отношений с коллегами, связана с уровнем организационной приверженности;
- 3) групповая сплоченность, для которой ключевыми составляющими являются стремление сохранять членство в группе, восприятие того, насколько сотрудничество с группой будет помогать достижению личных целей, и эмоциональная привязанность к группе.

К социально-психологическим факторам организационной приверженности можно также отнести доверие к организации. Выделяют пять основных условий доверия в деловых взаимоотношениях: убеждение в честности, доброта мотивов и намерений, поведенческая

предсказуемость, открытость и искренность другой стороны. Кроме того, исследователи обнаружили, что организационная приверженность связана с тем, как сотрудник воспринимает внешний престиж организации, ее репутацию. Если организация становится успешной, сотрудник с легкостью идентифицирует себя с ее репутацией и целями. В целом, можно выделить много факторов, которые поддерживают желание сотрудников принадлежать к организации и вносить максимальный вклад в достижение её целей.

Организационная поддержка. Сотрудники будут более привержены организации, если она будет проявлять приверженность по отношению к ним. Воспринимаемая организационная поддержка – это восприятие сотрудником степени, с которой организация ценит его вклады и заботится о его благополучии. На восприятие организационной поддержки оказывают влияние отношения с организацией, связанные с получением похвалы, поддержки или одобрения [43].

Важно отметить, что ощущение поддержки формируется с помощью соответствующей политики и практики управления человеческими ресурсами, в основе которой лежит участие сотрудников в принятии решений, возможности роста и справедливое вознаграждение.

Организационная справедливость. Сотрудники ожидают справедливое обращение с ними и ценят его. Ощущение справедливости зависит от распределения значимых для сотрудника ресурсов (зарплата, продвижение по службе и пр.), при этом в значительной степени на это ощущение влияют не сами ресурсы или их размер, а способ, которым они распределены. Таким образом, ведущие к негативным последствиям (снижение зарплаты, потеря работы) решения не будут значимо влиять на приверженность, если они проводятся справедливо (без предвзятости) и «прозрачно».

Таким образом, проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

1. Факторы, оказывающие влияние на текучесть кадров, выделяемые в различных зарубежных психологических школах, имеют сходство и сосредоточены в области системы трудовых отношений, экономических изменений, демографических тенденций, принятой системы ценностей.

2. Зарубежные исследователи придерживаются единой структуры факторизации причин текучести кадров, связанной с организационными (стиль управления, ценностная система организации, показатели социальной и экономической защищенности и др.) и индивидуально-психологическими (профессиональная мотивация, социально-психологическая и профессиональная адаптация, преданность компании, профессиональная интеграция, вовлеченность в профессиональную деятельность и др.) причинами.

3. Формирование научных подходов к психологической профилактике текучести кадров в разных странах происходит под воздействием общественно-исторического и социального развития.

Выводы по первой главе

Управление персоналом на предприятии представляет собой набор разных способов и методов управленческого воздействия на условия трудовой деятельности сотрудника и предприятие в целом, формирование навыков работников, которые обеспечивают максимальное использование трудового потенциала в интересах организации.

Управление персоналом является целенаправленным воздействием на кадровую составляющую предприятия, ориентированную на соответствие целей организации возможностям работников. Эта

деятельность реализуется путем разработки и внедрения инновационной концепции, стратегии, принципов, методов и инструментов управления, которые обеспечивают создание стоимостной оценки предприятия и достижение личных целей работника. Эффективность управления персоналом представляет собой максимальное достижение целей предприятия, грамотно используя при этом имеющийся интеллектуальный капитал команды.

Предпосылки развития концепции ценностного управления находятся на стыке экономики и психологии, что и порождает двойственное рассмотрение категории «ценность». Классическое определение «ценностей» принадлежит М.Рокичу: «Ценность – стойкое убеждение, что конкретный способ поведения или конечное состояние существования лично или социально предпочтительнее противоположного или обратного способа поведения или конечного состояния существования». 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. «Цепочка ценностей – ряд последовательных действий компании по преобразованию ресурсов в конечный продукт или услугу». Дальнейшее развитие концепции ценностного управления связано с обогащением экономического аспекта конструкта «ценность» психологическим контекстом взаимоотношений.

Осуществление процесса ценностного управления способствует сокращению/ликвидации разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями организации, и повседневной деятельностью каждого сотрудника организации. В формировании ценностного управления должно непосредственно участвовать руководство

организации, делая этот процесс осмысленным, осознанным и целенаправленным.

Ценностное управление интегрирует в себе экономический (эффективность труда) и психологический (вовлеченность, взаимоотношения, удовлетворённость трудом) аспекты. Является неотъемлемой частью развитой организационной культуры и становится доступным лишь на определённом этапе жизненного цикла организации. Ценностное управление осуществляется с помощью двух ключевых механизмов: во-первых, формирования организационной идентичности (через интериоризацию организационных ценностей, включенности в совместную деятельность и взаимоотношения, взаимодействие с руководством, коллегами и наставниками и т.д.); во-вторых, «job crafting» - через переосмысление собственной деятельности (переосмысление рабочих задач, отношений, восприятия).

Ценностное управление, базирующееся на ресурсном подходе, позволяет руководителю улучшать экономические показатели организации за счёт личностных ресурсов сотрудников (по средствам их вовлеченности, идентификации личных ценностей с ценностями организации) без применения дополнительных финансовых стимулов и штрафных санкций, сокращая тем самым текучесть кадров.

Факторы, оказывающие влияние на текучесть кадров, выделяемые в различных зарубежных психологических школах, имеют сходство и сосредоточены в области системы трудовых отношений, экономических изменений, демографических тенденций, принятой системы ценностей.

Зарубежные исследователи придерживаются единой структуры факторизации причин текучести кадров, связанной с организационными (стиль управления, ценностная система организации, показатели социальной и экономической защищенности и др.) и индивидуально-психологическими (профессиональная мотивация, социально-

психологическая и профессиональная адаптация, преданность компании, профессиональная интеграция, вовлеченность в профессиональную деятельность и др.) причинами.

Формирование научных подходов к психологической профилактике текучести кадров в разных странах происходит под воздействием общественно-исторического и социального развития.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА

2.1 Характеристика ООО «Радугаприбор» г. Радужный

Базой исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Радугаприбор». Общество с ограниченной ответственностью «Радугаприбор» – одно из перспективных и успешно развивающихся промышленных предприятий России, которое входит в структуру Сургутского машиностроительного завода.

Дату рождения предприятия можно отнести к середине прошлого века. Именно тогда – в теперь уже далеком 1969 году в Радужный был возведен промышленный объект №3, входящий в структуру Сургутского машиностроительного завода. Значившийся под шифром п/я (почтового ящика) новый завод собрал у себя элиту технической интеллигенции и высокопрофессиональный рабочий коллектив региона. Более тридцати лет западно - сибирские машиностроители в составе крупного оборонного объединения создавали ракетные комплексы морского базирования, ставшие заметной составляющей оборонного комплекса СССР [49].

В 1979 году - внедрена автоматизация производственных процессов по изготовлению печатных плат, шильдиков, фотошаблонов, люминофорных панелей, полосковых схем СВЧ. Внедрен вычислительный комплекс АРМ-М. А в начале 90-х годов в стране произошли события, которые все переменяли. В феврале 1992 года объект №3 Сургутского машзавода приказом Министра промышленности РФ преобразован в самостоятельное предприятие – ООО «Радугаприбор». В это же время началась конверсионная модернизация производственных площадей.

Получен сертификат соответствия системы качества ООО «Радугаприбор» требованиям ИСО 9001.

За пятнадцатилетний период путем проб, поисков и ошибок машиностроители определили для себя тот широкий спектр продукции, которую они могут производить, используя и свой технический потенциал, и профессиональную подготовленность коллектива. Руководство предприятия разработало стратегию выпуска продукции гражданского назначения, связанную с высокотехнологичным наукоемким производством. Сегодня значительную часть объемов производства завода составляет гражданская продукция. Но, несмотря на то, что ООО «Радугаприбор» постоянно внедряет новые направления деятельности «мирного» производства, выпуск компонентов ракетных комплексов для Военно-морского флота остается на заводе приоритетным [49].

Основной вид деятельности организации: Производство прочего электрического оборудования (код по ОКВЭД 27.90).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

29.31 Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

29.32 Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов.

Основная деятельность ООО «Радугаприбор» - производство автоприборов более 200 наименований (тахометры, спидометры, амперметры, мотосчетчики, датчики и многое другое).

95 % продукции выпускается по договору для владимирского «Автоприбора». 13-летнее сотрудничество с этим известным предприятием позволяет коллективу работать стабильно.

Только за последний год объем производства вырос почти в 2 раза, зарплата увеличилась на 30 %, а количество рабочих мест - на 40 %. По

замыслу директора на летнее время для студентов и школьников создаются дополнительно 50 рабочих мест.

Росту объемов производства содействовала также передача новых участков по выпуску изделий от «Автоприбора» [49].

У предприятий сложились тесные партнерские отношения: ведущие специалисты «Автоприбора» – постоянные консультанты ООО «Радугаприбор» в технических вопросах.

Вся продукция базы исследования хорошего качества, что неоднократно отмечалось партнерами. Производственная база и оборудование «Радугаприбора» уступает заводским, но по литью изделия из пластмасс мы не уступаем. Сейчас у нас внедряется система качества международного стандарта, – не без гордости указывает генеральный директор. Руководство предприятия уделяет большое внимание сохранению стабильно работающего коллектива.

Оптимальное сочетание былых традиций заботы о людях и рыночный подход в нынешних условиях - путь к успешной деятельности предприятия, - говорит Алексей Николаевич. Сегодня на «Радугаприборе» работает 1286 высококлассных специалистов, мастеров своего дела.

Большинство работников трудится на предприятии с момента его создания. Это настоящие труженики, выдержавшие испытания временем и трудностями: О.Н. Лукашова, И.М. Морозова, литейщицы; А.В. Бледных и О.А. Колонина, сборщики электрических машин и аппаратуры; Н.А. Дундуков, слесарь-ремонтник; А.Г. Герасимов, электромонтёр; Г.Ю. Митенин, начальник диспетчерского бюро; Ю.В. Новиков, мастер участка.

Второе по значимости направление деятельности ООО «Радугаприбор» – разработка и производство оборудования, применяемого в нефтехимической отрасли. Сегодня треть доли рынка по данному виду продукции занимает оборудование, производимое ООО «Радугаприбор». Наши оборонщики, внедрили собственную систему менеджмента качества

и наравне с военным заказом, успешно производят стальные цилиндрические резервуары для хранения нефтепродуктов, алюминиевые понтоны

«КонТЭК», а также блочные понтоны и периферийные уплотнители (затворы) для них, купольные крыши. К тому же ООО «Радугаприбор» не раз выигрывал тендеры и плодотворно сотрудничает с рядом крупных предприятий отрасли в части поставок нефтехимического оборудования. В числе партнеров ММЗ по данному направлению: ОАО «АК «Транснефть», ОАО «Газпром», ОАО «Газпром нефть», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «НК «Лукойл», ОАО «ТНК–BP Холдинг», ОАО «АНК «Башнефть» [49].

Организационную структуру управления предприятием формирует Генеральный директор предприятия, подразделений – руководители подразделений. (Приложение 1). Каждый из руководителей, непосредственно подчиняющийся Генеральному директору, возглавляет соответствующую службу.

Руководители высшего звена имеют прямой контроль над руководителями среднего звена, которые в свою очередь имеют прямой контроль над руководителями низшего звена. Высшим организационным уровнем является руководство высшего звена. Руководителем этого уровня на ООО «Радугаприбор» является Генеральный директор. Он отвечает за принятие важнейших решений для предприятия в целом. Руководители среднего звена являются связующим звеном между руководителями низшего и высшего уровня. Они контролируют и координируют работу, возглавляют подразделения и отделы предприятия. Руководители верхнего звена:

- 1) заместитель генерального директора по оборонной продукции;
- 2) начальник производства;
- 3) заместитель генерального директора по производству и сбыту энергоресурсов-руководитель службы;

- 4) главный инженер;
- 5) главный технолог;
- 6) заместитель генерального директора по персоналу и безопасности;
- 7) главный бухгалтер;
- 8) начальник финансовой службы;
- 9) начальник бюджетно-экономической службы;
- 10) начальник коммерческой службы.

К руководителям среднего звена относятся:

- 1) начальник производственно – диспетчерского отдела;
- 2) помощник генерального директора;
- 3) главный конструктор;
- 4) заместитель технического директора по подготовке производства.

В таблице 1 представлена структура персонала за период 2019-2021 года.

Таблица 1 – Структура персонала ООО «Радугаприбор» 2019-2021 гг.

Категория	2019		2020		2021	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Образование Сотрудник						
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01

Категория Образование Сотрудник	2019		2020		2021	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

Рабочие – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

Другие служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы и др.).

На рисунке 2 представлена динамика ССЧ ООО «Радугаприбор»

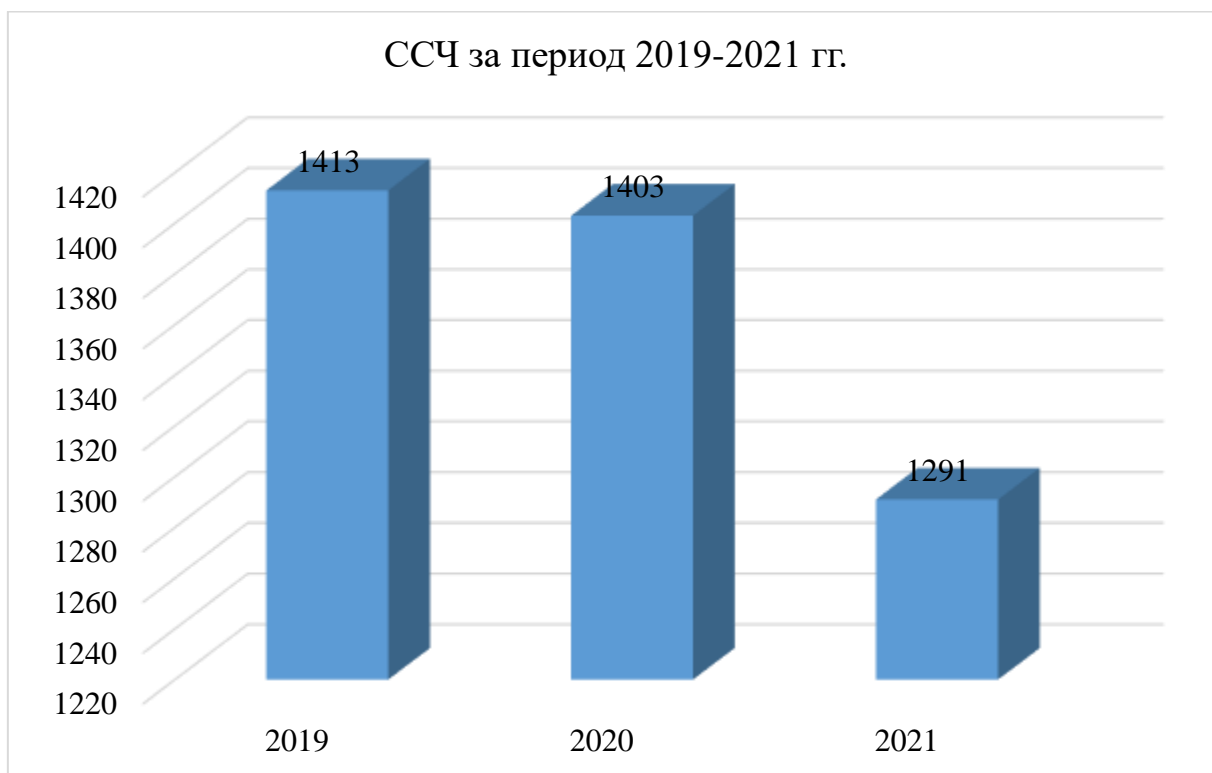


Рисунок 2 – Динамика ССЧ ООО «Радугаприбор»

Как видно из рисунка 2 в период с 2019 по 2021 год произошло сокращение численности сотрудников ООО «Радугаприбор». Коэффициент текучести кадров в 2021 году составил 8,675.

С 2020 по 2021 год было в ООО «Радуга прибор» было уволено 112 сотрудников, из них: 18 человек в связи с выходом на пенсию, 38 человек по соглашению сторон, 56 человек по собственному желанию. Данные представлены на рисунке 3.

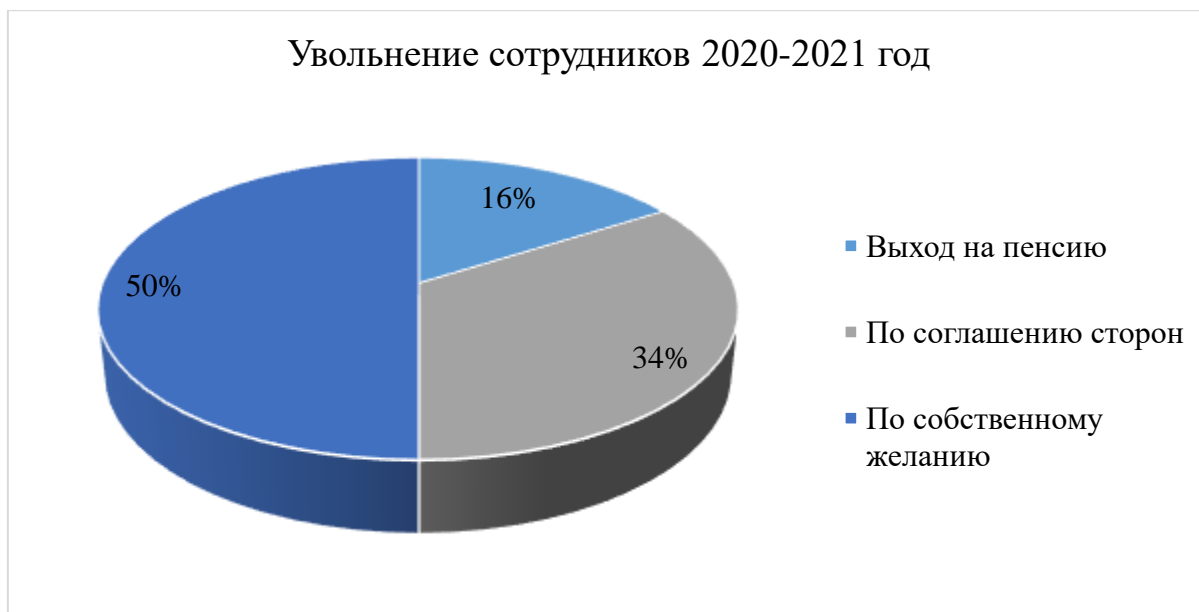


Рисунок 3 – Основание увольнения сотрудников 2020-2021 год.

Были выделены следующие причины увольнения сотрудников по собственному желанию: переезд в другой город 5% сотрудников, смена сферы деятельности 12% сотрудников, неудовлетворенность уровнем заработной платы 30% сотрудников, неоправданные ожидания от рабочего места 72% сотрудников, неудовлетворенность психологическим климатом 83% сотрудников, иная причина 14 %.

Исходя из полученных результатов в рамках исследования влияния ценностного управления на текучесть персонала, целесообразно рассмотреть приверженность сотрудников. Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Основными составляющими приверженности являются:

1. Интеграция – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.
2. Вовлеченность – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

3. Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Лояльность персонала – одно из наиболее важных условий профессиональной мотивации. Уровень лояльности персонала оказывает влияние на уровень замотивированности сотрудников, а также на эффективность и результативность работы организации в целом. Важнейшими отличительными чертами, характеризующими лояльных сотрудников, являются:

1. Чувство гордости за деятельность и успехи компании.
2. Готовность принимать различные инновации и изменения.
3. Способность учитывать интересы своих коллег.
4. Стремление к достижению наилучшего результата, используя для решения проблем самые разные средства.
5. Готовность к определенным жертвам ради успехов компании.
6. Стремление к преодолению препятствий и профессиональному развитию.
7. Желание оставаться членом данной компании, несмотря на возникающие проблемы и сложности.

Любой компании, чья цель – выжить в долгосрочной перспективе, необходимо позаботиться о лояльности своего персонала. На основании этого для каждого руководителя, заинтересованного в успехе развития организации важными становятся вопросы:

- 1) С каким отношением сотрудники ходят на работу?
- 2) Какие инструменты помогут повысить уровень приверженности и лояльности сотрудников?

В целях решения данных вопросов, нами использована методика оценки приверженности сотрудников, которая ориентирована на практиков, работающих на предприятиях и в организациях, и учитывает дефицит времени на проведение оценочных процедур в процессе их

профессиональной деятельности. Авторами данной методики выступают Щербина Н.А., Бурмистрова Н.О. – HR-консультанты, Санкт-Петербургский Институт практической психологии и HR-технологий.

Результаты методики позволяют делать количественные оценки и выбирать оптимальные инструменты влияния, позволяющие качественно улучшить ситуацию в коллективе.

Порядок проведения. Сотрудникам компании предлагается ответить на ряд вопросов закрытого типа. Процедура может проводиться с применением автоматизированной программы. В том случае, если необходимо получить информацию о коллективах, целесообразно проводить анонимное анкетирование, соблюдая конфиденциальность заполнения опросных листов – Приложение 2. Ключ к тесту представлен в Приложении 3, оценка результатов в Приложении 4.

Оценка результатов по составляющим приверженности позволит сделать выводы о том, каких мероприятий не хватает, какие инструменты можно порекомендовать для повышения отдельных показателей.

Так, низкие показатели (менее 50%) лояльности говорят о необходимости развивать социальную работу на предприятии (программы и особые условия для отдельных категорий персонала, корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной направленности, благотворительность и т.п.) В зависимости от специфики, особенностей компании и качественных характеристик персонала это могут быть разные мероприятия, но суть их одна – развитие социальной работы.

Низкие показатели (менее 50%) вовлеченности скажут нам о том, что у ценности персонала существенно разнятся с представлениями руководства. В данном случае руководителю необходимо направить свои усилия на формирование общих ценностей. Для этого существуют огромное количество инструментов: организация групповых обсуждений по рабочим вопросам, конференции, развитие системы корпоративного

обучения и развития персонала; внедрение системы сбора инициативных предложений по улучшению работы с обязательным рассмотрением каждого предложения комиссией и возможностью получить обратную связь; внедрение в управленческую среду навыка «мотивирующей беседы», позволяющей управлять активностью сотрудников; системная работа по проведению конкурсов профессионального мастерства и пр.

Низкие показатели (менее 50%) интеграции говорят о том, что цели бизнеса и подразделений компании, скорее, не связаны с целями работы отдельных сотрудников. В этом случае целесообразно больше уделять внимание работе корпоративных СМИ, брендингом, наладить системную работу по организации информационных потоков для всех слоев персонала; сделать более доступными корпоративные стандарты и т.п.

В рамках исследования были получены следующие результаты:

Лояльность 62%, что говорит о среднем уровне профессиональной мотивации сотрудников, 43% вовлеченность сотрудников (низкий уровень) – ценности персонала существенно разнятся с представлениями руководства, 57% интеграция, средний уровень сопоставления личных целей и целей организации.

Общий показатель приверженности составляет 54 %, средний уровень. Исходя из полученных данных, целесообразно разработать рекомендации по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода.

2.2 Разработка рекомендаций по формированию приверженности персонала в рамках ценностного подхода

Понятие «приверженности» включает в себя следующие элементы

1. Расположенность – доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, а также к компании в целом.

2. Разделение принципов и целей работы компании, т.е. согласие и поддержка принципов, положенных в основу работы компании, понимание и поддержка целей компании; осознанные действия в интересах компании – осознанное выполнение сотрудником работы в соответствии с целями и задачами фирмы и в интересах фирмы.

3. Разделение ценностей, норм, верований, базовых предположений, лежащих в основе организационной культуры; соблюдение правил, обязательств, включая неформальные в отношении фирмы, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

4. Отсутствие действий, наносящих ущерб интересам компании – отсутствие скрытых или явных сознательных действий, направленных на причинение материального, морального или иного ущерба компании.

5. Умение подчиняться – способность выполнять распоряжения руководства вне зависимости от собственного или иного мнения по поводу этих распоряжений.

6. Заинтересованность в результатах – стремление к улучшению результатов, как собственной деятельности, так и деятельности фирмы.

В рамках написания выпускной квалификационной работы могут быть предложены следующие рекомендации в соответствии с тремя факторами, обуславливающими приверженность персонала:

1. Повышение вовлеченности персонала:

- 1) организация групповых обсуждений по рабочим вопросам, конференции, развитие системы корпоративного обучения и развития персонала;
- 2) внедрение системы сбора инициативных предложений по улучшению работы с обязательным рассмотрением каждого предложения комиссией и возможностью получить обратную связь;

- 3) внедрение в управленческую среду навыка «мотивирующей беседы», позволяющей управлять активностью сотрудников;
- 4) системная работа по проведению конкурсов профессионального мастерства.

2. Повышение лояльности персонала:

- 1) разработка и совершенствование программ для отдельных категорий персонала;
- 2) корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной направленности;
- 3) благотворительная деятельность.

3. Повышение интеграции персонала:

- 1) совершенствование информирования сотрудников о состоянии организации и предлагаемых решениях;
- 2) повышение качества работы корпоративных СМИ.

Рассмотрим подробнее рекомендацию по повышению вовлеченности персонала: организация групповых обсуждений по рабочим вопросам.

Предлагаем проведение совещаний по следующим формулам:

1. Обсуждение по формуле Мировое кафе (World Cafe)

Авторами метода являются Х. Браун и Д. Исаакс. Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений. Метод требует минимальной подготовки – определение темы и вопросов для обсуждения, но этот этап является важнейшим и определяет успех всего мероприятия. Приглашением участников, организацией пространства для проведения кафе занимается группа дизайнера.

Участники процесса. Спонсор кафе (человек или группа, заинтересованные в проведении), «хозяин кафе» (фасилитатор или группа,

помогающие управлять процессом), команда дизайна (помогает организовать и провести мероприятие), участники.

Мероприятие: Начало. Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола». Основная часть. Несколько (минимум 3-4) раундов бесед с переходом за разные столики. Распределение участников показано на рисунке 4.

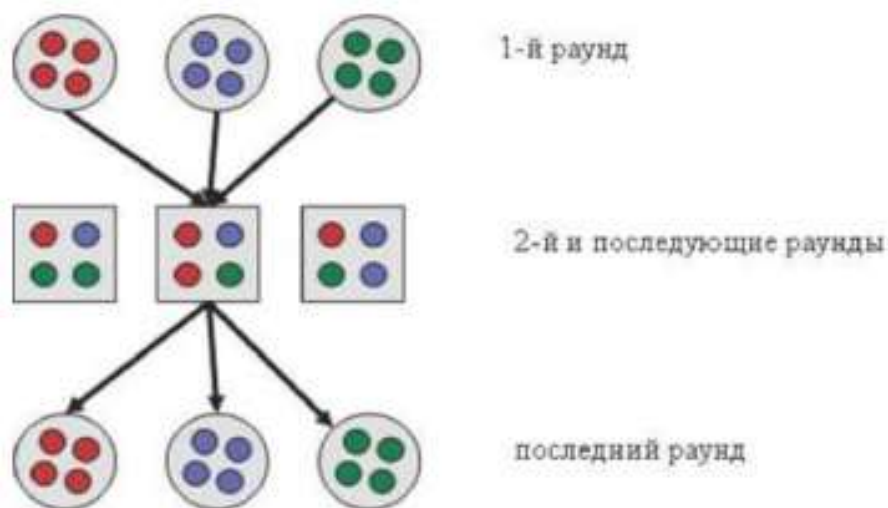


Рисунок 4 – Обсуждение по формуле Мировое кафе (World Cafe)

«Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола» — знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи. Завершение. Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.

2. Обсуждение по формуле «Разбор полетов» Используется для того, чтобы извлечь и зафиксировать уроки из любого важного события или проекта. структура дискуссии задается четырьмя вопросами:

- 1) Что должно было произойти?
- 2) Что произошло на самом деле?

3) Почему фактические события отличаются от запланированных?

4) Чему мы можем научиться?

Ответы на эти вопросы позволят выявить сильные и слабые стороны вашей команды, лучше разобраться в самой ситуации и ее контексте, откорректировать дальнейший план действий с учетом полученных новых знаний.

3. Обсуждение по формуле «Начать. Закончить. Продолжить» («светофор»)

Ретроспектива «Начать. Закончить. Продолжить» – это ретроспективный стиль, ориентированный на действие, который генерирует немедленный список практических идей для постоянного улучшения. Эта ретроспективная техника оттачивает аспекты плюс / дельта и является обязательным инструментом для любого модератора.

Начать – Перечислите идеи, которые команда должна делать, но не делающие, инновационные идеи, которые стоит обсудить для решения текущих проблем.

Закончить – Перечислите идеи, которые не приносят результатов или могут немного сводить людей с ума - например, ненужная бюрократия.

Продолжить – Перечислите идеи, которые создают ценность или которые еще не должны быть отклонены, потому что результат еще не известен.

Как лучшая практика, не забудьте установить сцену и убедиться, что людям напоминают, что это не процесс вины, а для определения областей для изменений. Если вы запускали этот ретроспективный метод несколько раз раньше, вы должны увидеть большую верность идей. Если есть повторяющиеся элементы, это следует рассматривать как красный флаг.

Так же рассмотрим рекомендацию по повышению лояльности персонала: корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной

направленности. Коллектив ООО «Радугаприбор» принял участие в Неделе культуры и спорта в г. Радужный – это главное событие года в культурно-спортивной жизни города. В течение Недели, с 17 по 25 мая 2022 сотрудники принимали участие в различных мероприятиях культурно-спортивной направленности.

Далее была произведена повторная экспресс диагностика приверженности персонала по трем факторам и оценена ССЧ за 2022 год – рисунок 5.

Лояльность персонала составила 73%, что на 11% больше чем в прошлом периоде, вовлеченность сотрудников увеличилась на 25% и составила 68%, интеграция составила 69% - увеличение на 11%. Общий показатель приверженности составляет 70 %, что выше на 16% по сравнению с предыдущей оценкой.



Рисунок 5 – Динамика ССЧ ООО «Радугаприбор»

Как видно из рисунка 5 в период с 2021 по 2022 год произошло сокращение численности сотрудников ООО «Радугаприбор» на 5 человек. Коэффициент текучести кадров в 2022 году составил 0,34.

Таким образом, можно сделать вывод о положительном влиянии ценностного управления на текучесть кадров и предложить предприятию в

дальнейшем придерживаться ценностно-ориентированного подхода в управлении персоналом.

Выводы по второй главе

Базой исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Радугаприбор». Это одно из перспективных и успешно развивающихся промышленных предприятий России, которое входит в структуру Сургутского машиностроительного завода.

Основной вид деятельности организации: Производство прочего электрического оборудования (код по ОКВЭД 27.90).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности: 29.31 Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств; 29.32 Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств; 45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов.

С 2020 по 2021 год было в ООО «Радугаприбор» было уволено 112 сотрудников, из них: 18 человек в связи с выходом на пенсию, 38 человек по соглашению сторон, 56 человек по собственному желанию.

Были выделены следующие причины увольнения сотрудников по собственному желанию: переезд в другой город 5% сотрудников, смена сферы деятельности 12% сотрудников, неудовлетворенность уровнем заработной платы 30% сотрудников, неоправданные ожидания от рабочего места 72% сотрудников, неудовлетворенность психологическим климатом 83% сотрудников, иная причина 14 %.

Исходя из полученных результатов в рамках исследования влияния ценностного управления на текучесть персонала, целесообразно рассмотреть приверженность сотрудников. Приверженность – это

отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

В рамках исследования были получены следующие результаты: лояльность 62%, что говорит о среднем уровне профессиональной мотивации сотрудников, 43% вовлеченность сотрудников (низкий уровень) – ценности персонала существенно разнятся с представлениями руководства, 57% интеграция, средний уровень сопоставления личных целей и целей организации.

В рамках написания выпускной квалификационной работы могут быть предложены следующие рекомендации в соответствии с тремя факторами, обуславливающими приверженность персонала:

1. Повышение вовлеченности персонала:

1) организация групповых обсуждений по рабочим вопросам, конференции, развитие системы корпоративного обучения и развития персонала;

2) внедрение системы сбора инициативных предложений по улучшению работы с обязательным рассмотрением каждого предложения комиссией и возможностью получить обратную связь;

3) внедрение в управленческую среду навыка «мотивирующей беседы», позволяющей управлять активностью сотрудников;

4) системная работа по проведению конкурсов профессионального мастерства.

2. Повышение лояльности персонала:

1) разработка и совершенствование программ для отдельных категорий персонала;

2) корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной направленности;

3) благотворительная деятельность.

3. Повышение интеграции персонала:

1) совершенствование информирования сотрудников о состоянии организации и предлагаемых решениях;

2) повышение качества работы корпоративных СМИ.

Далее была произведена повторная экспресс диагностика приверженности персонала по трем факторам.

Лояльность персонала составила 73%, что на 11% больше чем в прошлом периоде, вовлеченность сотрудников увеличилась на 25% и составила 68%, интеграция составила 69% - увеличение на 11%. Общий показатель приверженности составляет 70 %, что выше на 16% по сравнению с предыдущей оценкой.

В период с 2021 по 2022 год произошло сокращение численности сотрудников ООО «Радугаприбор» на 5 человек. Коэффициент текучести кадров в 2022 году составил 0,34.

Таким образом, можно сделать вывод о положительном влиянии ценностного управления на текучесть кадров и предложить предприятию в дальнейшем придерживаться ценностно-ориентированного подхода в управлении персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом на предприятии представляет собой набор разных способов и методов управленческого воздействия на условия трудовой деятельности сотрудника и предприятие в целом, формирование навыков работников, которые обеспечивают максимальное использование трудового потенциала в интересах организации.

Управление персоналом является целенаправленным воздействием на кадровую составляющую предприятия, ориентированную на соответствие целей организации возможностям работников. Эта деятельность реализуется путем разработки и внедрения инновационной концепции, стратегии, принципов, методов и инструментов управления, которые обеспечивают создание стоимостной оценки предприятия и достижение личных целей работника. Эффективность управления персоналом представляет собой максимальное достижение целей предприятия, грамотно используя при этом имеющийся интеллектуальный капитал команды.

Осуществление процесса ценностного управления способствует сокращению/ликвидации разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями организации, и повседневной деятельностью каждого сотрудника организации. В формировании ценностного управления должно непосредственно участвовать руководство организации, делая этот процесс осмысленным, осознанным и целенаправленным.

Ценностное управление интегрирует в себе экономический (эффективность труда) и психологический (вовлеченность, взаимоотношения, удовлетворённость трудом) аспекты. Является неотъемлемой частью развитой организационной культуры и становится доступным лишь на определённом этапе жизненного цикла организации.

Ценностное управление осуществляется с помощью двух ключевых механизмов: во-первых, формирования организационной идентичности (через интериоризацию организационных ценностей, включенности в совместную деятельность и взаимоотношения, взаимодействие с руководством, коллегами и наставниками и т.д.); во-вторых, «job crafting» - через переосмысление собственной деятельности (переосмысление рабочих задач, отношений, восприятия).

Ценностное управление, базирующееся на ресурсном подходе, позволяет руководителю улучшать экономические показатели организации за счёт личностных ресурсов сотрудников (по средствам их вовлеченности, идентификации личных ценностей с ценностями организации) без применения дополнительных финансовых стимулов и штрафных санкций, сокращая тем самым текучесть кадров.

Факторы, оказывающие влияние на текучесть кадров, выделяемые в различных зарубежных психологических школах, имеют сходство и сосредоточены в области системы трудовых отношений, экономических изменений, демографических тенденций, принятой системы ценностей.

Зарубежные исследователи придерживаются единой структуры факторизации причин текучести кадров, связанной с организационными (стиль управления, ценностная система организации, показатели социальной и экономической защищенности и др.) и индивидуально-психологическими (профессиональная мотивация, социально-психологическая и профессиональная адаптация, преданность компании, профессиональная интеграция, вовлеченность в профессиональную деятельность и др.) причинами.

Формирование научных подходов к психологической профилактике текучести кадров в разных странах происходит под воздействием общественно-исторического и социального развития.

Базой исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Радугаприбор». Это одно из перспективных и успешно развивающихся промышленных предприятий России, которое входит в структуру Сургутского машиностроительного завода.

С 2020 по 2021 год было в ООО «Радугаприбор» было уволено 112 сотрудников, из них: 18 человек в связи с выходом на пенсию, 38 человек по соглашению сторон, 56 человек по собственному желанию.

Были выделены следующие причины увольнения сотрудников по собственному желанию: переезд в другой город 5% сотрудников, смена сферы деятельности 12% сотрудников, неудовлетворенность уровнем заработной платы 30% сотрудников, неоправданные ожидания от рабочего места 72% сотрудников, неудовлетворенность психологическим климатом 83% сотрудников, иная причина 14 %.

Исходя из полученных результатов в рамках исследования влияния ценностного управления на текучесть персонала, целесообразно рассмотреть приверженность сотрудников. Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

В рамках исследования были получены следующие результаты: лояльность 62%, что говорит о среднем уровне профессиональной мотивации сотрудников, 43% вовлеченность сотрудников (низкий уровень) – ценности персонала существенно разнятся с представлениями руководства, 57% интеграция, средний уровень сопоставления личных целей и целей организации.

В рамках написания выпускной квалификационной работы могут быть предложены следующие рекомендации в соответствии с тремя факторами, обуславливающими приверженность персонала:

1. Повышение вовлеченности персонала:

1) организация групповых обсуждений по рабочим вопросам, конференции, развитие системы корпоративного обучения и развития персонала;

2) внедрение системы сбора инициативных предложений по улучшению работы с обязательным рассмотрением каждого предложения комиссией и возможностью получить обратную связь;

3) внедрение в управленческую среду навыка «мотивирующей беседы», позволяющей управлять активностью сотрудников;

4) системная работа по проведению конкурсов профессионального мастерства.

2. Повышение лояльности персонала:

1) разработка и совершенствование программ для отдельных категорий персонала;

2) корпоративные мероприятия спортивно-развлекательной направленности;

3) благотворительная деятельность.

3. Повышение интеграции персонала:

1) совершенствование информирования сотрудников о состоянии организации и предлагаемых решениях;

2) повышение качества работы корпоративных СМИ.

Далее была произведена повторная экспресс диагностика приверженности персонала по трем факторам.

Лояльность персонала составила 73%, что на 11% больше чем в прошлом периоде, вовлеченность сотрудников увеличилась на 25% и составила 68%, интеграция составила 69% - увеличение на 11%. Общий показатель приверженности составляет 70 %, что выше на 16% по сравнению с предыдущей оценкой.

В период с 2021 по 2022 год произошло сокращение численности сотрудников ООО «Радугаприбор» на 5 человек. Коэффициент текучести кадров в 2022 году составил 0,34.

Таким образом, можно сделать вывод о положительном влиянии ценностного управления на текучесть кадров и предложить предприятию в дальнейшем придерживаться ценностно-ориентированного подхода в управлении персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. Ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под редакцией С.К. Мордвиной. СПб.: Питер, 2021. - 288 с.

5. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. - М, 2012. - 256 с.

6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 240 с.

8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013- - 237 с.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 192 с.

10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 5-е изд. - М.: Гардарики, 2010. - 670 с. 55
11. Волгина М. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. - 2012. - №12. - С. 9 - 31.
12. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 598 с.
13. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. - М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 292 с.
14. Дьякова В.Г. Производительность труда // Экономика и учет труда. - 2014. - №5. - С. 3 - 19.
15. Дятлов А.Н., Плотников М.В.. Общий менеджмент. Основы управления персоналом. М.: Дело, 2011. - 336 с.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
17. Злоказов Ю.Н. Управление производительностью труда. Нормативный подход // Ю.И. Злоказов; Под ред.В. Е, Хруцкого. - М.: Фмнансы и статистика 2013. - С. 275.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

21. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб./ В.В. Ковалев, О.Н. Волкова - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 2013. - 424 с. 56
22. Ларионова Ю.Г. Кадровый резерв: переход количества в качество. // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 1. - С. 35-38.
23. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2011. - 232 с.
24. Макарова И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие. - М.: Дело, 2014. - 124 с.
25. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - С. 37.
26. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - 492 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
30. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: Учебник / Р.Г. Мумладзе. - М.: Издательство «Палеотип», 2014. - 412 с.

31. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации:

32. Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 2015. С. 109-116.

33. Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

34. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.

35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.

37. Протасов В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. - М.: «Финансы и статистика», 2012. - 536с.

38. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

39. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендерр П. Э. и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - С. 270.

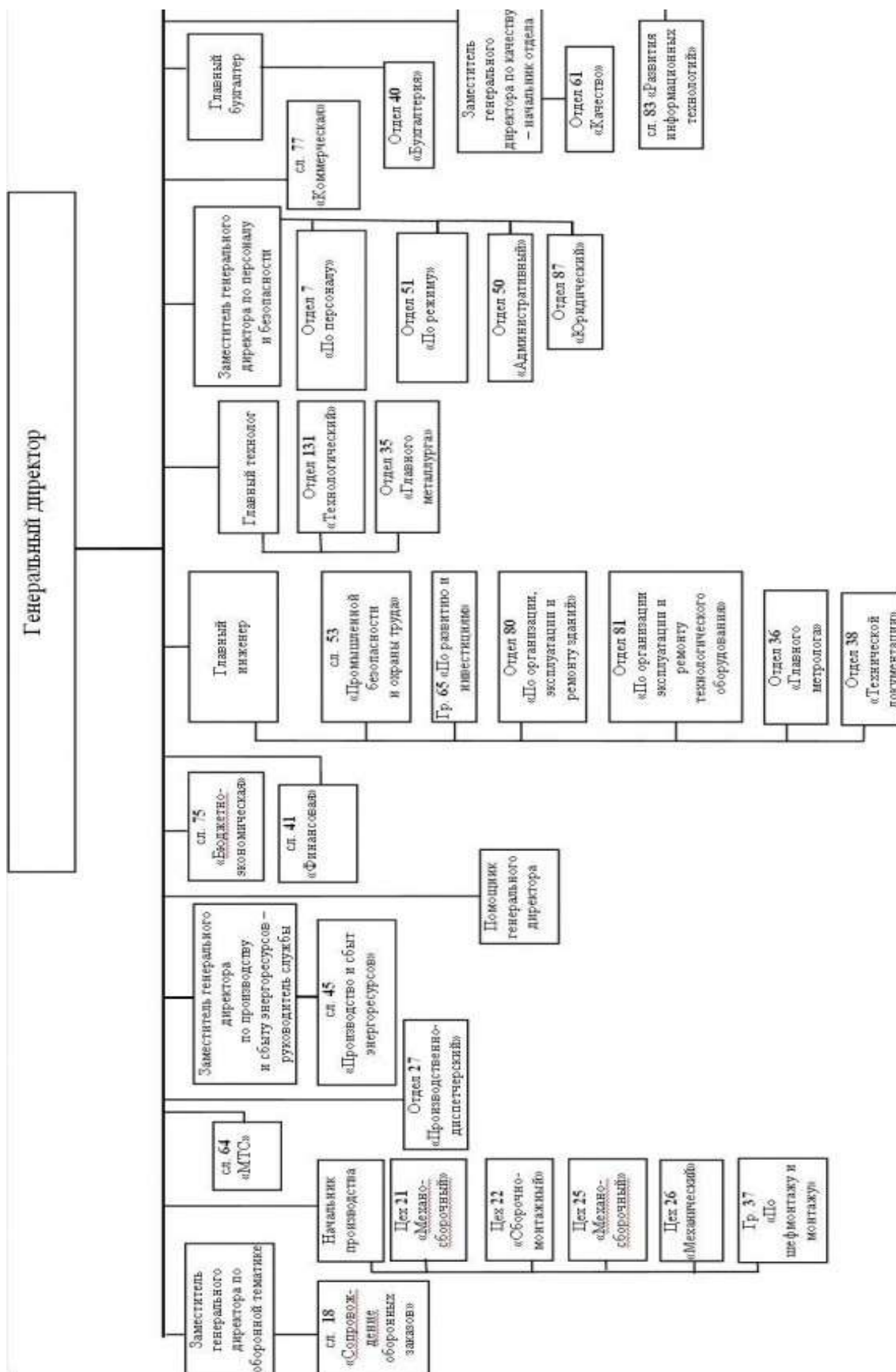
40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

41. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / Под ред. О.Н. Ижбулатова. - М: Управление персоналом, 2011. - № 1. - 155с.

42. Херцберг Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2013. - 240 с.
43. Хмелевский К.А. Теоретико-методические основы процесса культурной трансформации в корпорациях. Дисс. на соискание уч. степени к.э.н. — М.: 2005
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. - 2012. - № 4-9.
44. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник / Корсаков М.Н., Ребрин Ю.И., Федосова Т.В., Макареня Т.А., Шевченко И.К. и др.; Под ред. М.А.Боровской. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 440с.
45. Экономика трудовых ресурсов / под ред. В. Д. Арещенко. - Мн.: Выш. шк., 2014. - С. 124.
46. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности. - М.: Инфра-М, 2009
47. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. //Менеджмент в России и за рубежом, 2023, – №4
48. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. — М.: Питер. 2019.
49. Официальный сайт ООО «Радугаприбор»: <http://book33.ru/vladimirskaya-oblast-zavody/ooo-radugapribor-g-raduzhnyj.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Организационная структура



Приложение 2 – Экспресс опросник

№	Вопросы	Варианты ответов (выберите и обведите один вариант из трех предложенных)		
		Горжусь	Огорчаюсь	Безразличен
1.	Как Вы относитесь к тому, что говорят и пишут об организации, в которой Вы трудитесь?	Горжусь	Огорчаюсь	Безразличен
2.	Насколько важно для Вас наличие в организации условий для развития профессиональных навыков и умений, повышения уровня знаний?	Мне достаточно того, что есть	Я постоянно учусь, независимо от того, какие условия предоставляет организация	Очень ценю возможность повышать свою квалификацию
3.	Нужны ли корпоративные праздники, по Вашему мнению?	Это лишнее, работа – место, где я зарабатываю деньги	Было бы лучше, если бы они проводились с учетом пожеланий сотрудников	Нужны, они сплачивают людей
4.	Интересуетесь ли Вы тем, что размещают корпоративные СМИ (газета, сайт, другое)	Часто	Не интересуюсь	Время от времени
5.	Как Вы оцениваете возможность рядовыми сотрудниками проявлять инициативу по совершенствованию своей работы, работы подразделения, всей компании?	Наличие такой возможности очень важно	Думать о том, как улучшить работу должны руководители	Это бесполезно, к рядовым сотрудникам не прислушиваются.
6.	Как Вы относитесь к развитию социальных программ в Вашей организации?	Считаю очень разумным то, что руководство создает такие условия	Мне не нужны льготы, пусть лучше зарплату повысят	Маловато заботы со стороны руководства о рядовых сотрудниках
7.	Миссия Компании и цели Вашей работы на ближайшее время	Частично отвечают моим ценностям	Полностью совпадают с моими ценностями	Не вполне мне понятны
8.	Нужно ли развивать спортивные занятия на предприятии?	Нужно, но в нашей организации этому уделяется недостаточное внимание	Нужно, это позволяет поддерживать форму	Это лишнее, я сам решаю, чем и где мне заниматься.
9.	Что Вы думаете о профессиональных конкурсах, проводимых в организации?	Они проводятся «для галочки», формально	Они повышают статус профессии и стимулируют работать лучше	Они отвлекают от работы
10.	Семейные программы и поддержка отдельных категорий персонала (молодые специалисты и рабочие, пенсионеры, малообеспеченные инвалиды и пр.)	Не достаточно развиты на нашем предприятии	Дают большую уверенность в завтрашнем дне	Не нужны, лучше эти затраты добавить в зарплату
11.	Корпоративные стандарты, локальные нормативные документы (положения, рабочие инструкции)	Слабо связаны с тем, что происходит в реальности	Помогают лучше понимать рабочие процессы	Мне не интересны
12.	Как Вы считаете, насколько важно проводить групповые обсуждения рабочих вопросов?	Это ничего не меняет	Важно потому, что позволяет вырабатывать лучшее решение	Не считаю нужным в этом участвовать

Приложение 3 – Ключ к опроснику

№ Вопроса	Баллы в соответствии с выбранными вариантами		
	2	1	0
1.	2	1	0
2.	0	1	2
3.	0	1	2
4.	2	0	1
5.	2	0	1
6.	2	0	1
7.	1	2	0
8.	1	2	0
9.	1	2	0
10.	1	2	0
11.	1	2	0
12.	1	2	0

Приложение 4 – Оценка результатов

Показатель	Номера вопросов	Формула расчета степени проявленности показателя
Интеграция	1, 4, 7, 11	= (сумма набранных баллов/ 12) x 100%
Вовлеченность	3, 6, 8, 10	= (сумма набранных баллов/ 12) x 100%
Лояльность	2, 5, 9, 12	= (сумма набранных баллов/ 12) x 100%
Общий показатель Приверженности	= (сумма набранных баллов/ 36) x 100%	