



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка модели управления организацией на основе ценностей

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

Проверка на объем заимствований:

09,68% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите


«10» 02 2024 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н..

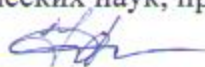
Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Дубовиков Роман Николаевич 

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Лысенко Ю.В. 

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ.....	6
1.1 Состояние проблемы управления организацией на основе ценностей в теории и практике менеджмента	6
1.2 Характеристика системы управления организацией на основе ценностей.....	13
1.3 Пути совершенствования системы управления организацией на основе ценностей в современных условиях.....	18
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ.....	23
2.1 Анализ системы управления организацией по ценностям ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"	23
2.2 Разработка модели управления организацией на основе ценностей на примере ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	45
Приложения	48

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Одной из составляющих любой структуры с действующей экономической системой, любой организации является человек. Вполне естественно, что этих составляющих несколько и они взаимодействуют через различные точки соприкосновения. Множественные исследования разных организаций, имеющих собственные структуры и компоненты, были выявлены главные системно-формирующие факторы: общая цель всех составляющих её компонентов; соответствие целей всех составляющих общей цели и миссии организации; полное выполнение всеми составляющими своих прямых задач; взаимодействие вертикальных и горизонтальных отношений и их координации; наличие обратных связи между компонентами.

В последние десятилетия акцент в управлении организацией смещается с управления структурой и формальной организации работы на человеческие отношения, корпоративную культуру и коммуникацию внутри организации. В настоящее время увеличение производства за счет рационализации труда, является направлением развития устаревшим и не приносящим необходимого результата, тогда как новые подходы исходят из гуманизации организации труда и в современных реалиях более выгодны для развития и финансового процветания организации.

После распада СССР в последнее десятилетие XX века Россия начала резкий переход из одной экономики в другую – из плановой в рыночную, и на сегодняшний день этот переход практически завершился. Согласно исследованиям известного голландского социолога, Г. Хофстеда, на тот момент наша страна жила в состоянии коллективизма, сильного влияния авторитарной власти и имела достаточно большую «дистанцию власти», а также ярко выраженное стремление свести риски в обществе к минимуму и существенное количество лиц мужского пола на управляющих должностях.

Импорт либеральных институтов застал врасплох индивидуумов, 70 лет плановой экономики, искоренявшей предпринимательство, не дали возможности быстро перестроиться как индивидуумам, так и организациям: старые кластерные связи были разрушены, а новые еще не сформировались. Адаптация к новым институциональным условиям произошла только в 2000-е гг., когда российские организации ощутили влияние постмодерна и научились использовать традиционные либеральные методы управления [12].

Степень разработанности проблемы исследования. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы изучены работы отечественных и зарубежных авторов, исследована эволюция подходов к определению сущности организационной культуры в комплексе с развитием школ управления. Вопросы развития, формирования, определения типа организационной культуры и ее оценки рассматривали в своих научных трудах зарубежные исследователи: Р. Амстронг, Ч. Барнард, Э. Шейн, Р.Л. Дафт, Т. Дил, К. Камерон, Дж. Стонер, А. Кеннеди, Р. Акофф Р. Куинн, М. Мескон, Р.Т. Моран, У.Г. Оучи, Р. Рюттингер, Ч. Ханди, Ф. Харрис, Г. Хофштед, Дж. Ньюст-ром и др.

В новых институциональных условиях методы управления организацией, которые были прежде эффективны, требуют пересмотра и трансформации под новые реалии [19]

Таким образом, актуальность данного исследования подтверждается большим интересом к проблеме разработки и применения модели управления организацией на основе ценностей в современных организациях.

В соответствии с обозначенной актуальностью была сформулирована тема выпускной квалификационной работы: «Разработка модели управления организацией на основе ценностей».

Объектом исследования является процесс разработки модели управления на основе ценностей.

Предмет исследования: модель управления организацией на основе ценностей.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании проблемы исследования и разработке модели управления организацией на основе ценностей

В соответствии с целью исследования были определены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты управления организацией в современных условиях;
2. Изучить теоретические основы понятия ценность;
3. Проанализировать современные подходы и направления в управлении организацией на основе ценностей;
4. Разработать модель управления организацией на основе ценностей.

Теоретико-методологическая основа исследования: Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной эффективности, теории систем и экономического анализа. Методологической основой исследования является диалектический метод познания.

Методы исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно - терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

Практическая значимость: в практической части исследования представлена модель управления организацией на основе ценностей, которая может быть использована в других организациях.

База исследования: ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС", г. Каменск-уральский, Заводской проезд 1.

Адрес юридического лица 620026, Свердловская область, г Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, стр. 51, этаж 1, помещ. 99.

Фактический адрес производства 623401, Свердловская область, г. Каменск-уральский, Заводской проезд, д.1.

Основной вид деятельности: ремонт машин и оборудования.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

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

Анализируя современные исследования теории существования организации, можно увидеть, что, рассматривая ее с позиции теории систем, исследователи представляют ее как своего рода механизм для «превращения» затрат человеческого труда, ресурсов и капитала в готовую продукцию (товар и услуги). Работа этого механизма зависит от множества факторов и направлена на удовлетворение разных сфер человеческих потребностей. Таким образом становится понятным, что организация – это своего рода система, так как она имеет множество взаимосвязанных компонентов и устойчивые отношения между ними. [5].

По представлению многих экономистов, в том числе Р. Пиндайка и Д. Рубинфельда, одним из важнейших компонентов развития экономики любой организации является технология. Технология выступает основным орудием преобразования сырья в продукты и услуги. И сегодня инновационные технологии в совокупности с обновлением технических средств составляют основу технологического прорыва во многих областях экономики. [11].

В то же время, другими экспертами в области экономики, такими как Курамшина А.В. и Никитина Н.Н., дана оценка человеческого ресурса в работе организации. Это ресурс является самым важным, и самым сложным, «именно люди организуют, управляют производством, принимают и реализуют решения, используют технологии, их разрабатывают, производят продукцию». Социально-экономическая деятельность людей направлена на улучшение качества производственной деятельности, без действия людей экономический процесс остановится. [5].

Основы управления, заложенные в начале формирования данного направления деятельности строились на принципах бюрократизации, включенных в иерархические структуры, применялась цепочка построения целей сверху вниз по определенным правилам с четким исполнением ролей. Современным управленцам приходится постоянно подстраиваться под изменяющиеся условия, чтобы составлять конкурентоспособность на рынке. Поэтому специфика современного менеджмента состоит в своевременном и адекватном ответе на новые вызовы в условиях стремительного развития общества.

В современном мире наиболее распространены следующие подходы к управлению: процессный; системный; ситуационный; холистический; синергетический. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Процессный – вся структура управления направлена на разработку пошагового плана – процесса, направленного на реализацию целей организации. Вся деятельность организации по достижению целей представлена как совокупность процессов.

Преимущества подхода:

- главное внимание уделяется продукту, услуге и конечному потребителю;
- ответственность за решение задач возлагается на руководителя;
- отсутствуют многоуровневые иерархические организационные структуры;
- большие возможности для обмена информацией между отделами, обратная связь; делегирование полномочий;
- сокращение ненужных операций.

Внедрение в практику организации этих факторов влияет на эффективность работы компании в целом: обеспечивается рентабельность производимой продукции, повышается конкурентоспособность на рынке, происходит полное достижение целей организации. В совокупности с

внедрением новых технологических процессов и оборудования происходит улучшение качества производимых товаров и услуг предприятия. Предприятие легче адаптируется к изменениям внешней среды.

Минус процессного подхода:

– потребуются немало усилий от руководства и коллектива для внедрения данной системы.

Необходимо: разграничить ответственность в отношении каждого бизнес-процесса, однозначно сформулировать поставленные конечные цели, разработать и закрепить показатели оценки эффективности бизнес-процессов, внедрить внутренние стандарты качества. Работники предприятия должны быть готовы к новым технологиям управления.

Системный – компания как система, которая состоит из элементов, которые взаимосвязаны между собой, эти взаимосвязи должны быть отлажены для более эффективного руководства всей системой.

Согласно общей теории систем:

– исследования отдельных элементов не поможет сделать анализ всего предприятия;

– эффективное функционирование системы зависит от работоспособности каждой части.

Сущность системного подхода к управлению заключается в следующем:

- 1) формирование иерархий, разработка целей в самом начале работы;
- 2) сравнительный, всесторонний анализ альтернативных путей и способов достижения целей;
- 3) количественная оценка целей и средств их достижения.

При реализации системного подхода важно соблюдать следующие принципы:

- согласование иерархий; пропорциональность;
- учет рисков, обходных путей;

- изучение жизненного цикла предприятия, продукта, услуги; обмен информацией между частями системы;
- устойчивость к изменениям.

При решении проблем можно провести анализ работы всех частей предприятия, выявить слабые стороны, разработать план достижения цели. Некоторые специалисты считают данный подход абстрактным, нечетким, поскольку в нем не сформулированы способы решения проблемы.

Ситуационный подход – методы управления организацией и выбор пути решения проблем подбираются в зависимости от обстоятельств (ситуации), которые в данный момент оказывают влияние на работу компании.

Задачи, решаемые управленческой командой в рамках данного подхода:

- выделение факторов, которые создали определенную ситуацию и являются наиболее влиятельными;
- определение недостатков и преимуществ, ограничений и последствий ситуации;
- избрание специфических приемов и методов управления для конкретной ситуации.

Этот подход эффективен на крупных предприятиях с большим количеством задач, так как благоприятствует более эффективному решению для достижения поставленных целей.

Особую роль при данном подходе играет «ситуационное мышление»: решения принимаются не в соответствии с планами, целями, а исходя из конкретной проблемы.

Система управления состоит из отделов, наделенных широкими полномочиями как в сфере производства, так и в сфере сбыта и несущих ответственность за получение прибылей, то есть является децентрализованной.

Согласно ситуационному подходу в управлении рассматриваются три типа условий:

- относительно стабильны;
- изменяющие только часть характеристик среды и организации;
- не определены.

При данном подходе вся деятельность организации направлена только на адаптацию под изменяющиеся внешние условия, другие факторы во внимание не берутся.

Холистический – особое внимание уделяется принципу холизма, согласно этому принципу, все элементы нашего мира являются частями единой системы и не могут быть объяснены по свойствам отдельных частей.

Особенности холистического подхода:

- комплексный подход к решению проблем (всё имеет значение);
- при принятии решений учитывается влияние результата на заинтересованные стороны (клиенты, поставщики, другие отделы, сотрудники, окружающая среда, покупатели);
- решение одного подразделения не должно противоречить другим;
- при обсуждении ситуации могут участвовать все участники, функционирует система обратной связи.

Если сравнивать холистическое управление с традиционным, то можно сказать, что первое является более прогрессивным, поскольку учитывает, как производственные, так и социальные факторы.

Синергетический – представляет собой совокупность сложноорганизованных объектов и рассматривает движущие силы, механизмы и закономерности их эволюционных процессов.

Сущность синергетического подхода к управлению организацией как системой заключается в том, что он ориентирован не на внешние параметры, не на цели и ожидания субъекта управленческой деятельности, а на

внутренние свойства системы, ее собственные законы эволюции и самоорганизации.

Только в том случае, когда у сотрудников есть готовность перейти на новые принципы взаимодействия во время рабочего процесса, синергетическое управление будет успешно внедрено. Для этого необходима высокая квалификация персонала, способного на личностную и коллективную самоорганизацию, и наличие мотивации.

Синергетическое взаимодействие не может быть навязано сверху, при этом коллектив можно подтолкнуть к применению данной системы, обосновав ее целесообразность и преимущества, научив методам кооперации и правилам коммуникаций, запуская самоорганизацию.

В современном мире нередко применяется сочетание нескольких стилей. Однако можно заметить, что на протяжении последних десятилетий предпочтение компаний все же отдавалось процессному подходу, это связано с внедрением сертификации продукции. Сегодня же, происходит переход от процессов к более современным стилям: системный, холистический, синергетический. Рассмотренные подходы к управлению являются результатом эволюции теории и практики менеджмента и отражают трансформацию научных взглядов под воздействием развития производства.

В целом же любое управление – это управление по достижению поставленной цели. Управление организацией – управление ее деятельностью по достижению цели организации. Но тут отметим, что «организации не имеют целей, цели имеют только люди». Поэтому и установленные цели организации на самом деле – цели людей, и не только собственников, но и цели тех людей, которые участвуют в их определении, «согласие достигается в переговорах участников, которые возобновляются, если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде» [20].

Поэтому «в основе предмета теории фирмы должны находиться действующие и взаимодействующие индивиды, реализующие свои интересы

... перенос внимания с характеристик фирм как целостных объектов (систем) на характеристики входящих в них индивидов и их взаимодействий» [16].

Косные модели менеджмента, основанные на иерархическом управлении сотрудниками в условиях относительной стабильности (внешней и внутренней), создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных компаний в столь беспокойный период глобальных и технологических перемен. Необходимо добиваться стабильности внутри организации и внедрять ее в корпоративную культуру, которая сохранила бы лучшее из прошлого опыта и в то же время способствовала бы развитию нового мышления и иных методов работы. Главная задача заключается в том, чтобы при сохранении эффективных механизмов оценки результатов работы раскрыть потенциал каждого сотрудника компании [13].

Применение на практике модели управления организацией на основе ценностей в российских компаниях не всегда строится, опираясь на научную теоретическую базу. Многие руководители подбирают персонал по принципу «своей команды», базирующейся на схожем отношении к различным сторонам работы организации. Но первоначальное представление и восприятие этого отношения может со временем поменяться, если человек не придерживается более глубоких ценностных ориентаций, которые необходимы для сплоченной, целенаправленной работы коллектива.

Те компании, которые внедрили технологию управления по ценностям на основе разработанных западных алгоритмов и схем, постепенно переходят на новый уровень корпоративной культуры, имеющий явный российский оттенок. Западные ценности заменяются российскими, то есть уступают место русскому менталитету, что приводит к более качественному результату в условиях российского рынка. В большинстве случаев каждая компания самостоятельно ищет пути своего развития, в том числе управления на основе корпоративных ценностей.

Если в западных компаниях управление по ценностям базируется на горизонтальной структуре компании, то в российском исполнении она есть и

в вертикальной, иерархической структуре. «Навязывание» ценностей происходит сверху вниз, что может привести к различным результатам в различные промежутки времени. В компаниях с сильной управленческой волей в формировании выбранной стратегии, с менеджерами, чьи слова не расходятся с делом работники начинают действовать в соответствии с принятыми нормами, так как легче формируется доверие к изменениям и понимание результата выбранной стратегии.

Личные ценности каждого человека определяют мотивацию человека к достижению целей. Когда наши действия и цели соответствуют нашим ценностям, мы чувствуем большую мотивацию, силу и удовлетворение. Так происходит и при использовании корпоративных ценностей в любой организации, работая в соответствии с ценностями, сотрудники направляют свои усилия на то что важно не только лично для них, но и для организации, преодолевают трудности, испытывая радость от проделанной работы.

1.2 Характеристика системы управления организацией на основе ценностей

Теория ценностей (аксиология) как определенное направление в современной философии сформировалась в 20-50-х гг. прошлого столетия в трудах немецких и американских философов (М. Шелер, Н. Гартман, Р. Перри, С. Пеппер и др.). В последующие годы разрабатывались прикладные аспекты теории ценностей, главным образом в области этики, в связи с истолкованием категорий добра и зла. В России в системе философии научная теория ценностей, ее основные проблемы и методы их решения интенсивно обсуждались в 60-70-х гг., особенно после состоявшейся в 1965 г. в Тбилиси конференции по вопросам философской теории ценностей [1].

Э. фон Гартман предложил разделить предмет нашего внимания на пять групп: ценности удовольствия, целесообразности, красоты, нравственности и религиозности [21].

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

Собственную классификацию вывел В. Франкл:

1) созидательные ценности, которые проявляются в творческой деятельности, дающей результат. Эти ценности реализуются в процессе трудовой деятельности при создании какого-либо продукта. Именно они, с нашей точки зрения, и должны составлять ценности управления;

2) ценности переживания, проявляющиеся в возникновении у человека каких-либо чувств под влиянием явлений или событий окружающего мира. Данная группа ценностей также оказывает существенное влияние на управленческую деятельность, поскольку многие управленческие решения имеют под собой эмоциональные основания;

3) ценности отношения, которые проявляются в «отношении человека к факторам, ограничивающим его жизнь» [18]. Данный тип ценностей является последним оплотом человека, когда он лишен возможности реализовывать созидательные ценности и ценности переживания. Можно предположить, что они обладают и ценностной значимостью для социальной организации в кризисный период ее развития.

На основании приведенной характеристики ценностей В. Франкл выделил три уровня человеческого бытия: витальный; социальный; личностный, или экзистенциальный [18].

Витальный позволяет адекватно выявлять причинно-следственные связи в функционировании человеческого организма и, в некоторой степени, в его поведении. Социальный описывает процессы взаимодействия человека с обществом, в том числе и управленческую деятельность. Однако

В. Франкл, по сути, задал границы аксиологического подхода к управлению, утверждая, что социальный уровень бытия определяется обусловленностью человека фактами внешней среды. Только на третьем уровне – личностном (экзистенциальном), «где кончается любая установленность и фиксируемость, любая однозначная и окончательная определенность» [18], начинается собственно человеческое бытие. По мысли В. Франкла, «лишь здесь может реализоваться свобода человека в ее предельном понимании. Отсюда следует различие в рассмотрении свободы участника образовательных отношений в образовательном процессе как процессной ценности управления и свободы участника таких отношений в ее предельном понимании, которая ценна сама по себе и ради достижения которой человек обучается и трудится».

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

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

Национальные ценности – занимают важнейшее место в жизни любого народа и отдельно взятой личности. Но здесь необходимо помнить о словах Л.Н.Толстого: "Глупо, когда один человек считает себя лучше других людей; но еще глупее, когда целый народ считает себя лучше других народов".

Национальные духовные ценности – это все то, из чего складывается специфика культуры того или иного народа.

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

послереволюционные годы они ярко воплотились в деятельности и идеологии Пролеткульта (1917-1932 гг). Его главная идея – ненависть к "эксплуатирующим" классам, возвеличивание физического труда в противовес духовному, отрицание предшествующего культурного наследия. Сословно-классовые ценности предшествующего культурного наследия.

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

Семейные ценности. Семья, по выражению В.Гюго, является "кристаллом" общества, его основой. Это – общество в миниатюре, от физического и нравственного здоровья которого зависит процветание всего человечества. Отсюда огромная роль в становлении культуры передающихся из поколения в поколение семейных ценностей. К ним относятся все положительные фамильные традиции (нравственные, профессиональные, художественные или даже чисто бытовые).

Индивидуально-личностные ценности включают в себя идеи и предметы, особенно близкие отдельно взятому человеку. Они могут быть позаимствованы в окружающей социально-культурной среде или созданы в результате индивидуального творчества.

Ценности в жизни человека занимают разные позиции. Одна оказывается главнее, другая жизненно необходимой, а третья и вовсе носит желательный характер. Ценности, имеющие второстепенное значение для человека и общества. Это те ценности, без которых нормальное функционирование общества и человека не нарушается. Ценности повседневного спроса и повседневного обихода. К этой группе относится большинство как материальных, так и духовных ценностей. Это все то, что

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

Исследование категории ценности в экономическом аспекте (рассматривающим взаимосвязь ценности с конструктами экономического обмена, пользы и стоимости труда), получило своё развитие в трудах М.Портера, предложившего концепцию цепочки создания ценности. «Цепочка ценностей – ряд последовательных действий компании по преобразованию ресурсов в конечный продукт или услугу» [22].

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

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

Ключевым механизмом, позволяющим сотруднику соотнести организационные ценности со своей личной системой ценностей является организационная идентичность. Максименко А.А. отмечает, что «организационная идентичность формируется в процессе идентификации,

результатом идентификации является принятие либо не принятие организационных ценностей» [7].

Следствием степени принятия является степень (уровень) лояльности и приверженности организации, когда происходит отождествление личных и общественных целей и минимизируются затраты руководителя на донесение задачи до подчинённых. Начинает действовать механизм личной заинтересованности работника в результатах своего труда (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 [10].

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

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

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

В своих управленческих подходах Ф. Тейлор, А. Файоль и Г. Форд, исходя из своего понимания природы человека, задавали аксиологические параметры управления. По их представлению «монополярная модель

промышленной организации производства определила жесткую иерархию предписанных ролей и статусов, исключая внимание к влиянию благоприятного психологического климата среди работников и управляющих на эффективность управления». [8].

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

1. Экономико-прагматичные ценности.
2. Этико-социальные ценности.
3. Эмоционально-развивающие ценности.

Система ценностей MBV применима к большинству организаций и может быть рассмотрена следующим образом:

– экономико-прагматичные ценности необходимы для поддержания и объединения различных организационных систем. Они включают ценности, касающиеся эффективности, производственных стандартов и дисциплины. На этих ценностях основана такая деятельность, как планирование, обеспечение качества и отчетность;

– этико-социальные ценности индивидов лежат в основе их поведения в группе – в обществе, на работе, в отношениях между людьми. Они согласуются с социальными ценностями, такими, как честность, уважение и лояльность. Этико-социальные ценности человека влияют на его поведение, когда он следует собственным личным экономико-прагматичным и эмоционально-развивающим ценностям;

– эмоционально-развивающие ценности необходимы для создания новых возможностей для деятельности. Эти ценности касаются доверия, свободы и счастья. Примеры подобных ценностей: креатив/воображение, жизнь/самопознание, уверенность в себе/прямолинейность и приспособляемость/гибкость.

Преимущества подобной классификации были доказаны во время анализа ценностных тенденций (и поведения) будущих управленцев, как показало недавнее исследование, в котором приняли участие студенты последних курсов MBA из 28 ведущих бизнес-школ по всему миру. MBV предлагает трехмерную модель управления на основе ценностей, опирающуюся на определение «корпоративной основы» (ключевых организационных ценностей) и создание корпоративной культуры, соответствующей этим ценностям и стратегическим задачам компании, представленную на рисунке 1.

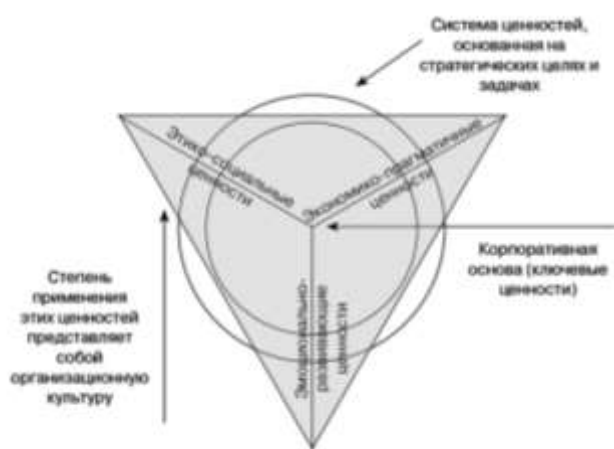


Рис. 1.3. Трехмерная модель MBV

Рисунок 1 – Трехмерная модель управления на основе ценностей

Выводы по 1 главе

В первом параграфе «Управление организацией в современных условиях» нами рассмотрены современные научные подходы к управлению организацией. По мнению авторов, современный период развития экономики страны нельзя не учитывать важности развития техники и технологии, но при этом необходимо понимать, что трудовые ресурсы – самый сложный и важный ресурс организации. Мы подробно рассмотрели наиболее распространенные подходы к управлению организаций: процессный; системный; ситуационный; холистический; синергетический. Любое управление – это управление по достижению поставленной цели. Но, так как «организации не имеют целей, цели имеют только люди», то получается, что

цели организации – это цели тех людей, которые участвуют в их определении, «согласие достигается в переговорах участников, которые возобновляются, если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде» Главная задача управления заключается в том, чтобы раскрыть потенциал каждого сотрудника компании.

Во втором параграфе «Понятие ценностей» нами рассмотрены основные подходы в формировании теории ценностей. Э. фон Гартман делил ценности на пять групп: ценности удовольствия, целесообразности, красоты, нравственности и религиозности, в то время как В. Франкл вывел собственную классификацию: созидательные ценности, ценности переживания, ценности отношения. На основании приведенной характеристики ценностей В. Франкл также выделил три уровня человеческого бытия: витальный; социальный; личностный, или экзистенциальный. Исследование категории ценности в экономическом аспекте получило своё развитие в трудах М.Портера, предложившего концепцию цепочки создания ценности. Дальнейшее развитие концепции ценностного управления связано с обогащением экономического аспекта конструкта «ценность» психологическим контекстом взаимоотношений, с развитием понятия «организационная идентичность». Незамайкин И.В. предлагает рассматривать процесс ценностного управления посредством реализации пяти менеджерских функций: планирования, организации, координации, мотивации и контроля.

В третьем параграфе «Управление организацией на основе ценностей» описаны послы, основанные на управленческих подходах Ф. Тейлора, А. Файоля и Г. Форда, которые исходя из своего понимания природы человека, задавали аксиологические параметры управления. Управление на основе ценностей представлено тремя категориями ценностей, подробно представленными в параграфе: экономико-прагматичные, этико-социальные, эмоционально-развивающие. Преимущества этой классификации были

доказаны на основании исследования, составлена трехмерная модель управления на основе ценностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление организацией на основе ценностей – новый этап развития теории управления, требующий дальнейшего изучения и применения на практике.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

2.1 Анализ системы управления организацией по ценностям ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"

Компания входит в Группу ТМК и обеспечивает работоспособность оборудования основных трубных заводов. Работает на рынке с 2006 года. Филиал ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС» (г. Каменск-Уральский) с 2017 г. Так как город Каменск-Уральский является заводским центром, компания является востребованной в своем сегменте.

Организация является филиалом крупной компании, что является достаточно крепким фундаментом для дальнейшего развития. Компания использует только качественный материал и производит ремонт разного вида оборудования для трубных заводов, на всю работу предоставляется гарантия. Благодаря этому компания за время своей деятельности укрепила репутацию на рынке.

Рост числа небольших частных предприятий, работающих на оборонную промышленность, использующих станки с ЧПУ растет. В тоже время ощущается нехватка не только специалистов, которые могут управлять этими станками, но и тех, кто может такие станки обслуживать. Поэтому существует необходимость развития на предприятии отделе обслуживания и ремонта станков с ЧПУ.

Предприятие планирует открыть новый вид деятельности — ремонт и обслуживание оборудования с системами ЧПУ, включающий планово-предупредительный ремонт (ППР) станков с ЧПУ, аварийный ремонт (АР) станков с ЧПУ, пуско-наладочные работы (ПНР) станков с ЧПУ. Новый вид деятельности предполагает создание отдела по ремонту станков с ЧПУ.

Стратегия маркетинга будет включать следующие основные задачи:

- достижение большей информированности клиентов и заказчиков фирмы о новой услуге;
- привлечение новых клиентов и заказчиков;
- достижение необходимого уровня заказов на ремонт и обслуживание станков с ЧПУ.

Кадровое обеспечение проекта и основные обязанности:

1. Начальник отдела по ремонту станков с ЧПУ осуществляет руководство и координацию деятельности отдела.

2. Зам. начальника отдела по ремонту станков с ЧПУ выполняет такую основную функцию, как организация и планирование оперативной деятельности отдела.

3. Ведущий специалист по техническому перевооружению станков с ЧПУ выполняет следующие основные функции: организация технического перевооружения станков с ЧПУ, нормирование потребностей предприятия в станках с ЧПУ, закуп станков с ЧПУ.

4. Ведущий инженер (Должностная инструкция в п.3) участка по ремонту электрической и электронной частей станков с ЧПУ организует трудовые процессы, связанные с ремонтом электрической и электронной частей станков с ЧПУ.

5. Ведущий инженер участка по ремонту механической части станков с ЧПУ организует трудовые процессы, связанные с ремонтом механической части станков с ЧПУ.

6. Сервисный инженер выполняет комплексное техническое обслуживание, наладку, ремонт, проверку, испытание, монтаж и сдачу в эксплуатацию станков с ЧПУ.

7. Электромеханик осуществляет комплексное техническое обслуживание, наладку, ремонт, проверку, испытание, монтаж и сдачу в эксплуатацию аппаратуры передачи данных электронного оборудования.

8. Наладчик станков с ЧПУ выполняет наладку и регулирование станков с ЧПУ в соответствии с режимом, установленным технологическим процессом; проверяет правильность работы контрольно-измерительных приборов.

9. Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике проводит ремонт, регулировку, монтаж, испытание, наладку, юстировку и тарировку аппаратуры, приборов, агрегатов станков с ЧПУ; выявляет и устраняет дефекты в работе аппаратуры.

Бизнес-план предприятия по развитию нового вида деятельности — ремонт и обслуживание оборудования с системами ЧПУ — позволит предприятию расширить объем оказываемых услуг, увеличить количество заказчиков, а как следствие позволит добиться желаемых финансовых результатов.

Организационная эффективность проекта: выход на новый сегмент рынка, расширение количества обслуживаемых предприятий в Свердловской области.

ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС», как и любая производственная система состоит из производственных, управленческих подразделений и должностных лиц. Между ними существуют организационные, экономические, социальные, психологические отношения. Упорядоченная совокупность этих подразделений и организационных отношений между ними, то есть организационная структура, в нашем случае организационная структура ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС» (г. Каменск-Уральский) представлена на рисунке 2.

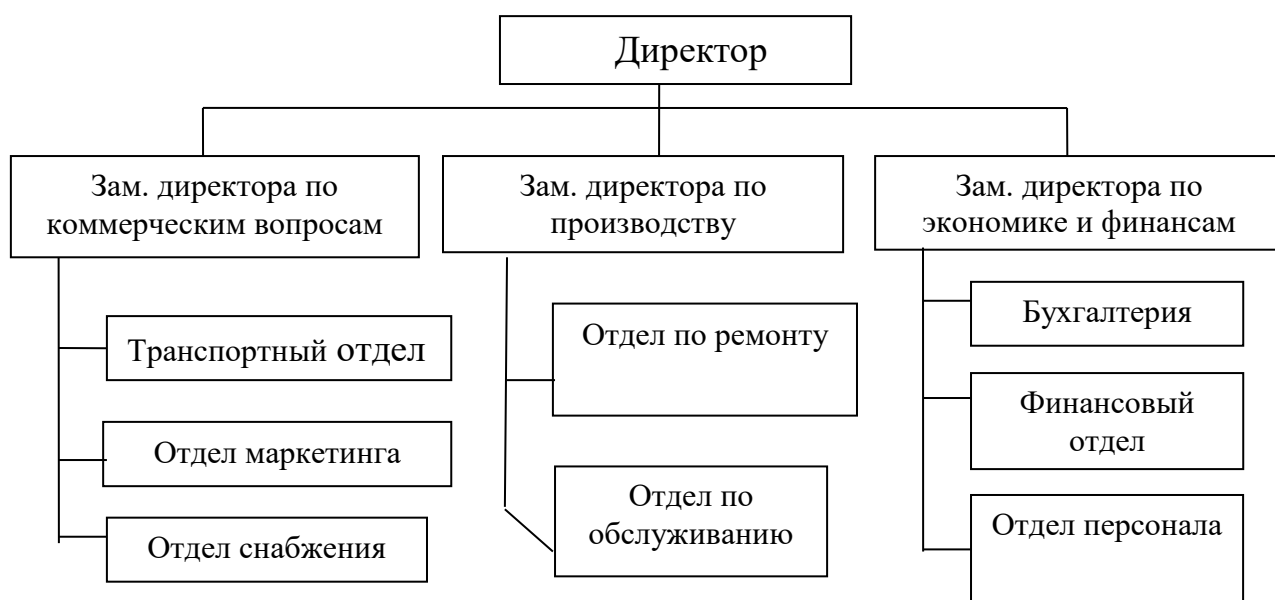


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС»

В интервью газете «Рабочая правда» руководитель завода Дмитрий Всеволодович Марков, руководитель головного уральского офиса предприятия затрагивает тему корпоративных ценностей в различных сферах производства:

1. На производстве – ...мы сохранили все социальные программы, торжественно открыли вторую очередь музейного комплекса «Северская домна» после реконструкции. Радует и то, что за год было немало разных событий, которые помогают не только сохранять, но и развивать благоприятную атмосферу в коллективе завода.

2. В социальной сфере – ...заводские столовые будут по очереди обновляться. Приведём места общепита к единому стандарту. Но будет не только красиво и чисто. Мы уже ведём большую работу с нашим оператором по организации питания. Добиваемся, чтобы оно стало более разнообразным и было бы при этом умеренным по цене.

3. В области просвещения – ...мы крайне заинтересованы в профориентационных проектах и всех призываем прийти и посмотреть, какое богатство создали наши предки-металлурги. Уже с января будет функционировать маршрут, наглядно демонстрирующий посетителям

эволюцию от старой, традиционной металлургии – к цифровой [Народная газета «Рабочая правда» от 21 декабря 2022 года № 51 (10982)].

Таким образом, мы видим, что руководство компании заинтересовано в создании благоприятных условий для своих работников, что составляет основу для организации системы управления на основе ценностей.

А.Л. Гапоненко в своем труде «Теория менеджмента» привел следующее определение модели управления – это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность [17].

При этом система управления им определяется как механизм, который обеспечивает эффективность процесса управления в организации. Стоит отметить, что это определение системы подразумевает, но не делает акцент на том, что каждая организация находится в абсолютно разных внешних и внутренних условиях, поэтому к определению системы управления стоит добавить, что это механизм, который обеспечивает эффективность процесса управления, учитывая специфику внешних (рыночных) и внутренних (организационной культуры, стиля лидерства и т.д.) условий организации [3].

Модель, которая руководителю или управленческой команде представляется идеальной или наиболее подходящей можно, во-первых, взять уже готовой, имея в виду, что мировой опыт практического менеджмента дал немалое количество моделей, которые в свое время и при определенных условиях дали положительный результат; во-вторых, сконструировать модель по «методу сборки» из готовых деталей и блоков, которыми будут являться наиболее эффективно работающие элементы различных моделей управления; в-третьих, выбрать базовую модель управления, которая в максимальной мере отвечает предъявляемым требованиям, исключить из нее нежелательные, разработать и встроить в нее

новые элементы, которые отвечают специфическим особенностям управляемого объекта и условиям его функционирования; в-четвертых, создать и запустить принципиально новую модель, опирающуюся на совершенно новую парадигму, способную уловить едва наметившиеся изменения во внешней среде, которым суждено стать доминантными в будущем.

В связи с этим можно выделить следующие основные модели управления:

1. По виду преобладающей собственности на средства производства: капиталистическая, социалистическая, корпоративная.

2. По степени рыночного влияния на экономику: рыночная (либеральная), рыночная с элементами государственного регулирования, социальная рыночная, модель государственного управления с развитыми рыночными отношениями, модель централизованного управления с элементами рынка (плановая).

3. По характеру реализации властных полномочий руководством: авторитарная, демократическая.

4. По критерию «встроенности» человека в систему производительных сил: доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная.

5. По территориальному происхождению и месту адаптации: российская, американская, японская, шведская, германская, бразильская.

Социальная ориентация менеджмента компании обеспечивается с помощью встраивания в традиционные системы управления модели управления по ценностям (далее – MBV), ответственной за организационное развитие. Ее основная цель – "внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление". Как показывает опыт многих компаний, доверие, креатив, лидерство и честность участников ее деятельности не менее важны для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

Модель MBV имеет трехмерную структуру, в которой выделяют три ценностных измерения:

- экономико-прагматичное измерение отражает ценности эффективности, стандартов, дисциплины, которые необходимы для поддержания и объединения организационных систем, а также для обеспечения работы функций планирования, контроля и учета;
- этико-социальное измерение обеспечивает согласование ценностей компании с ценностями честности, уважения, лояльности. Данные ценности определяют поведение и взаимоотношения в группе и обществе;
- эмоционально-развивающее измерение отражает креатив, воображение, самопознание, уверенность в себе, приспособляемость. Эти ценности обеспечивают новые возможности коллективной деятельности и согласуются с такими общечеловеческими ценностями, как доверие, свобода, счастье.

Модель MBV предъявляет новые требования к структуре системы управления. Например, ее практическая реализация невозможна в сочетании с пирамидальной моделью иерархической бюрократии. Рекомендуется применять упрощенные, гибкие горизонтальные организационные структуры, основанные на информационных сетях, проектных командах, стратегических бизнес-единицах. Такие модели высвобождают творческую энергию [2].

В организации, осуществляющей управление по ценностям, должна осуществляться опора на базовые ценности, происходить уточнение имеющихся ценностей, а также определение новых ценностей и их внедрение в культуру организации.

Существующие базовые (ключевые) ценности должны отвечать следующим критериям:

- существовать в организации в настоящий момент;
- входить в список значимых ценностей первого лица компании;
- соответствовать базовым ценностям большинства сотрудников;

- не противоречить внутренним и внешним требованиям бизнеса [15].

Например, в основе модели управления по ценностям М. Рокича лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием восстановления и культуры. Выделяется два класса ценностей: ценные сами по себе (терминальные) и используемые для достижения обычных целей (инструментальные) [23].

При этом необходимо учитывать следующие положения:

1. Четко формулировать ценности организационной культуры компании, чтобы сотрудники могли сравнить с ними собственные ценности.

2. Показывать сотрудникам одинаковое отношение и одинаковое внимание к формулируемым ценностям, не выделяя одни и не принимая другие.

3. Иметь в виду, что ценности имеют свойство опосредованно проявляться в реальных действиях сотрудников, их реакциях на те или иные события из жизни организации.

4. Важно выявить личные ценности сотрудников, которые создают их индивидуальность.

5. Необходимо учитывать, что подавить индивидуальные ценности очень сложно, поскольку «подавленные» ценности, скорее всего, найдут новую форму для своего выражения.

6. Современные специалисты считают, что нужно повышать статус неформальных лидеров как наставников и носителей новых идей и ценностей, без которых распространение нового знания очень невелико [14].

В то же время в модели, разработанной Р. Барретом на основе работ А. Маслоу представлена диагностика существующей культуры и определение желаемой культуры через изучение восприятия работниками текущих ценностей компании, их пожеланий и личных ценностей. Полученные результаты рассматриваются в трех проекциях:

- 1) человеческая перспектива;
- 2) перспектива организационного развития;

3) перспектива бизнеса.

В систему входят семь категорий:

1) финансы — экономическое благосостояние;

2) финансовый рост;

3) жизнеспособность — внутренние системы и процессы компании;

4) отношения с клиентами — удовлетворение потребностей клиентов и стратегические союзы;

5) развитие — исследования и разработки, новые продукты и услуги;

6) культура — самореализация сотрудников и человеческий капитал;

7) социальный вклад — социальная ответственность и ответственность за состояние окружающей среды.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или расходов, культурный вклад в виде самореализации и человеческого капитала, социальный вклад в виде социальной ответственности, вклад в развитие, вклад в жизнеспособность организации и т.п. Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых вкладов и определив тем самым такую взаимную ответственность, подразделение превращается в центр ответственности.

2.2 Разработка модели управления организацией на основе ценностей на примере ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"

Рассмотрев теоретические основы управления организацией на основе ценностей и изучив организацию управленческой работы на предприятии ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС" мы вплотную подошли к созданию модели управления по ценностям на данном предприятии.

На основе проведенного исследования существующих моделей управления организацией по ценностям нами составлен и внедрен план по

разработке модели управления по ценностям на организации ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС":

Этап 1: Интервью с носителями ценностей: Анкета «Ценностные ориентиры руководителей» (приложение 1).

Этап 2: Общекорпоративный опрос сотрудников: Анкета «Ценностные ориентиры работников» (приложение 2).

Этап 3: Анализ результатов исследования.

Этап 4: Создание модели управления на основе ценностей ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС".

На первом этапе нами было проведено анкетирование «Ценностные ориентиры руководителей» команды руководителей (P1-P5) в количестве 5 человек (приложение 1) и получены следующие результаты, представленные в таблице 1

Таблица 1 – Результаты анкетирования руководителей

№	Критерии	P1	P2	P3	P4	P5	Сумма
Вопрос 1	инициативность			+		+	2
	творческий подход	+	+		+		3
	взаимопомощь					+	1
	взаимоуважение		+	+	+	+	4
	честность	+			+		2
	профессионализм	+	+	+			3
Вопрос 2	инициативность		+		+		2
	творческий подход	+		+		+	3
	взаимопомощь		+				1
	взаимоуважение	+	+	+		+	4
	честность	+			+		2
	профессионализм			+	+	+	3
Вопрос 3	уважение		+		+	+	3
	добросовестность	+		+			2
	результативность	+	+	+	+	+	5
	безопасность	+	+		+	+	4
	порядочность			+			1
Вопрос 4	инициативность	+		+			2
	творческий подход	+			+	+	3
	взаимопомощь		+	+			2
	взаимоуважение					+	1
	честность		+	+	+		3
	профессионализм	+	+		+	+	4

Продолжение таблицы 1

Вопрос 5	обман	+	+	+	+							4
	воровство		+						+			2
	пренебрежение интересами коллектива	+	+	+	+				+			5
	ненормированный рабочий день подчиненных	+			+	+			+			4
	материальная мотивация сотрудников											0
	ценностная мотивация сотрудников											0
Вопрос 6	единая цель	+	+	+	+				+			5
	учет мнения сотрудников	+						+				2
	систематическое обучение			+	+							2
	личностная мотивация	+	+	+	+							4
	баланс между работой и личной жизнью									+		1
	условия для отдыха									+		1

На втором этапе нами было проведено анкетирование работников организации по представленным критериям (приложение 2). Результаты данного анкетирования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты анкетирования работников

№	Критерии	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Сумма
Вопрос 1	инициативность	+	+		+				+	+	+	6
	творческий подход		+	+		+	+					4
	взаимопомощь	+			+				+			3
	взаимоуважение			+		+		+				3
	честность	+			+		+	+	+	+	+	7
	профессионализм		+	+		+	+	+		+	+	7
Вопрос 2	инициативность	+		+	+	+			+		+	6
	творческий подход		+		+	+	+	+		+	+	7
	взаимопомощь	+							+			2
	взаимоуважение	+	+	+			+	+				5
	честность				+		+	+		+		4
	профессионализм		+	+		+			+	+	+	6
Вопрос 3	уважение		+			+		+	+	+		5
	добросовестность	+		+	+		+	+			+	6
	результативность		+	+		+	+		+	+	+	7
	безопасность	+	+	+	+			+	+		+	7
	порядочность	+			+	+	+			+		5
Вопрос 4	инициативность	+			+	+			+	+	+	6
	творческий подход	+	+	+			+		+			5
	взаимопомощь				+				+			2
	взаимоуважение			+		+		+				3
	честность	+	+		+		+	+		+	+	7
	профессионализм		+	+		+	+	+		+	+	7

Продолжение таблицы 2

Вопрос 5	обман	+	+	+		+	+	+	+	+	+	9
	воровство	+	+		+	+	+		+	+	+	8
	пренебрежение интересами коллектива	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
	ненормированный рабочий день подчиненных			+		+		+				3
	материальная мотивация сотрудников											0
	ценностная мотивация сотрудников											0
	Вопрос 6	единая цель	+					+	+			+
учет мнения сотрудников		+	+	+	+				+	+		6
систематическое обучение				+		+					+	3
личностная мотивация		+	+	+			+	+	+			6
баланс между работой и личной жизнью					+	+	+			+	+	5
условия для отдыха			+		+	+		+	+	+		6

Для более полной картины полученных результатов нами составлены диаграммы, которые показывают разницу между представлениями руководителей о ценностях организации и представлениями работников организации.

При сравнении результатов сумма баллов, полученных при опросе сотрудников организации поделена на два, для того, чтобы получить средний балл на пятерых сотрудников. В итоге сравниваются баллы между пятью опрошенными руководителями и средний балл пяти сотрудников.

Диаграмма 1 (Приложение 3) – Какие профессиональные и человеческие качества поощряются (ценятся) в нашем коллективе? / Какие профессиональные и человеческие качества ценятся руководством в вашем коллективе?

Из данной диаграммы видно, что сотрудники отдадут предпочтение таким ценностям, как инициативность, честность, в то время как руководители более склоняются к творческому, взаимоуважению. Такой показатель как профессионализм у тех и у других стоит на третьем месте и практически на одном уровне.

Таким образом, можно сделать вывод, что в этом направлении необходима работа по выработке единых подходов в отношении к профессиональным и человеческим ценностям.

Чтобы сотрудник мог реализовать собственные ценности и цели через работу в организации, необходимо чтобы его личные ценности совпадали с ценностями организации более чем на 60%. Поэтому нужно разработать систему корпоративных ценностей, которая будет строиться на ценностях личностных. Естественно, что это процесс трудоемкий и длительный, так как у разных сотрудников разные отношение к ценностям и их восприятие. Но учитывая тот факт, что следование организационным ценностям планируется как руководством, так и остальными членами коллектива не должно возникнуть сильных противодействия, так как каждый должен понимать, что предлагаемые ценности важны для развития компании, а значит и для роста каждого работника в целом, независимо от того работником какого звена он является.

Диаграмма 2 (Приложение 3) – Что Вы больше всего цените в людях? / Как Вы считаете, что больше всего ценят в людях ваши руководители?

Из данной диаграммы видно, что сотрудники отдают предпочтение таким ценностям, как инициативность и творческий подход, в то время как руководители склоняются к взаимоуважению. Такой показатель как профессионализм у тех и у других стоит на третьем месте на одном уровне.

Таким образом, можно сделать вывод, что в этом направлении также необходима работа по выработке единых подходов в отношении к индивидуальным ценностям каждого сотрудника.

Каждый сотрудник, как и руководитель является частью компании и найти единый подход к формированию личных ценностей в работе является задачей конкретной и необходимой для достижения поставленных организацией целей. Не получится навязать сотрудникам или руководителям ценности, которые им претят, но прийти к общему решению именно в нескольких конкретных направлениях можно. Для этого необходимо

разработать систему мероприятий как для руководителей, так и для работников, возможно даже с привлечением сторонних специалистов (психологов, психологов-тренеров).

Диаграмма 3 (Приложение 4) – Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью? / Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью?

Из данной диаграммы видно, что и руководители, и сотрудники главными ценностями организации считают результат и безопасность, третье место делят уважение (руководители) и добросовестность (сотрудники).

Таким образом, можно сделать вывод, что в определении главной ценности организации и те, и другие имеют общие подходы, в данном направлении требуется небольшая корректировка и поддержка уже имеющегося результата.

Разработка системы, поддерживающей главные ценности организации через транслирование их в различных подходах к деятельности не только сотрудников, но и руководителей поможет закрепить имеющийся результат и даст положительный эффект в формировании корпоративных ценностей, так как построение нового на базе уже имеющейся системы сделать гораздо проще и эффективнее, чем начинать делать все тоже самое с нуля. Имея точки соприкосновения в двух случаях из трех, данный показатель является достаточным для создания именно на базе главных ценностей организации системы корпоративной культуры, распространяющей свои ценностные ветви на все структурные компоненты организации.

Диаграмма 4 (Приложение 4) – Выберите три базовых ценности, которые являются лично для Вас важными в работе, а также во взаимодействии с коллегами, клиентами и партнерами?

Из данной диаграммы видно, что для сотрудников и для руководителей базовыми ценностями являются профессионализм и честность, третье место

разделили инициативность (сотрудники) и творческий подход (руководители).

Таким образом, можно сделать вывод, что в данном направлении требуется небольшая корректировка и поддержка уже имеющегося результата.

Также, как и в вопросе главной ценности организации в вопросе определения основных базовых ценностей для руководителей и работников есть две очки соприкосновения, что позволяет сделать вывод о существовании единой позиции рассмотрения корпоративных ценностей через личностные. При проведении мероприятий, направленных на распространение выявленных общих базовых ценностей на весь персонал, принимающий участие в жизнедеятельности предприятия необходимо объяснить важность проживания этих ценностей каждым из сотрудников без исключения. Понимание и знание всеми основ существования системы корпоративных ценностей, направленных на достижение эффективного результата работы организации, является важным этапом формирования управления по ценностям.

Диаграмма 5 (Приложение 5) – Что Вы считаете недопустимым для достижения целей бизнеса?

Из данной диаграммы видно, что основным недопустимым критерием, совпадающим у обеих опрашиваемых сторон, является пренебрежение мнением коллектива в практике достижения целей бизнеса, а такие критерии как обман, воровство и ненормированный рабочий день в той или иной степени просматриваются, как нежелательные.

Таким образом, можно сделать вывод, что в этом направлении существует единый подход.

Полное совпадение мнения как руководителей, так и сотрудников в данном вопросе является положительным знаком, так как все придерживаются нормативных путей достижения поставленных целей. Те критерии, которые так или иначе являются «грязными» инструментами

достижения результата претят и тем и другим участникам жизнедеятельности организации.

Диаграмма 6 (Приложение 5) – Какие компоненты идеальной рабочей среды для достижения целей бизнеса и личной реализации наиболее важны?

Из данной диаграммы можно сделать вывод, что к созданию идеальных условий рабочей среды руководство и сотрудники имеют разные подходы. Для руководителей основной ценностью является единая цель, а для сотрудников на одном уровне такие критерии как: учет мнения сотрудников, личностная мотивация и условия для отдыха.

Таким образом, можно сделать вывод, что в данном направлении также требуется выработка единых подходов в определении ценностей для создания идеальной рабочей среды.

Над созданием идеальной рабочей среды для всех сотрудников организации придется приложить немало усилий, так как это является одним из главных компонентов формирования корпоративной культуры. Но, как мы видим, в данном вопросе между восприятием руководителями и работниками идеальной рабочей среды есть большая разница. Необходимо провести цикл мероприятий для того, чтобы понять друг друга и прийти к общему знаменателю. На это потребуется немало времени, но в конце концов, обобщив и проанализировав результаты, можно создать необходимую рабочую среду.

Проанализировав полученные данные пришли к выводу, что модель управления организацией должна опираться на ценности, включенные в такие составляющие, как:

1. Профессиональные и человеческие качества.
2. Личностные качества людей.
3. Главная ценность организации.
4. Базовые ценности, которые являются важными в работе.
5. Компоненты идеальной рабочей среды для достижения целей бизнеса

Данные ценности также являются неотъемлемой частью трехмерной модели MBV, как составляющие в экономико-прагматичном, этико-социальном и эмоционально-развивающем измерениях.

Модель управления организацией на основе ценностей на примере ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС", разработанная на основе анализа результатов исследования, представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Модель управления организацией на основе ценностей на примере ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"

При организации системы работы по внедрению ценностей в коллектив организации рекомендуется проведение:

- стратегических сессий по обсуждению ценностей, выявленных в результате исследовательского этапа;
- конференций, тренингов и семинаров для определения поведенческих индикаторов для каждой ценности, сформировать стандарты делового поведения для руководителей и сотрудников организации;
- различных мероприятий для информирования персонала о специальных программах, поддерживающих ценности организации.

Модель процессов деятельности, после соотнесения процессов и функций с конкретными исполнителями, должна быть переложена в официальные нормативные и распорядительные документы компании:

- регламенты;
- положения;
- процедуры;
- методики;
- приказы;
- распоряжения.

На этом этапе актуализируются положения по подразделениям и должностные инструкции, пересматривается система мотивации персонала, выстраиваемая на основе оценок показателей ценностных ориентиров сотрудников, ответственных за реализацию конкретных операций. Здесь же уточняются требования к учетной системе компании.

Необходимо принимать во внимание, что каждая организация представляет собой единый организм, способный работать эффективно только при условии слаженной работы всех органов. Этими органами являются структурные отделы организации с их работниками, благодаря которым происходит взаимодействие и обмен данными, необходимыми для достижения эффективного результата.

Выводы по второй главе

В параграфе «Модели управления организацией по ценностям» нами рассмотрены различные модели управления. Основными классификациями на сегодняшний день являются: по виду преобладающей собственности на средства производства, по степени рыночного влияния на экономику, по характеру реализации властных полномочий руководством, по критерию «встроенности» человека в систему производительных сил, по территориальному происхождению и месту адаптации.

Социальная ориентация менеджмента компании обеспечивается с помощью встраивания в традиционные системы управления модели управления по ценностям (MBV), ответственной за организационное развитие. Ее основная цель – «внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление». Выяснили, что Модель MBV имеет трехмерную структуру, в которой выделяют три ценностных измерения: экономико-прагматичное; этико-социальное; эмоционально-развивающее.

В организации, осуществляющей управление по ценностям, должна осуществляться опора на базовые ценности, происходить уточнение имеющихся ценностей, а также определение новых ценностей и их внедрение в культуру организации.

Выяснили, что по мнению М. Рокича в основе модели управления по ценностям лежит предположение, что ценности могут трансформироваться под влиянием восстановления и культуры. Выделяется два класса ценностей: терминальные – ценные сами по себе и инструментальные – используемые для достижения обычных целей.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение своими действиями вносит вклад в общий в разные компоненты структуры организации. Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых вкладов и определив тем самым такую взаимную ответственность, подразделение превращается в центр ответственности.

В параграфе «Разработка модели управления организацией на основе ценностей на примере ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС» нами с опорой на проведенное исследование существующих моделей управления организацией по ценностям был составлен и реализован план по разработке модели управления по ценностям в организации:

Этап 1: Интервью с носителями ценностей: Анкета «Ценностные ориентиры руководителей» (приложение 1).

Этап 2: Общекорпоративный опрос сотрудников: Анкета «Ценностные ориентиры работников» (приложение 2).

Этап 3: Анализ результатов исследования.

Этап 4: Создание модели управления на основе ценностей ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС".

Итогом реализации этого плана стала разработанная нами Модель управления организацией на основе ценностей на примере ООО "ТМК ТЕХСЕРВИС"

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе, теоретической нами рассмотрены понятия «управление», «ценности» и «управление на основе ценностей» и научные подходы к их определению в современном мире. Мы подробно рассмотрели наиболее распространенные подходы к управлению организаций: процессный; системный; ситуационный; холистический; синергетический. Выяснили, что цели организации – это цели тех людей, которые участвуют в их определении, «согласие достигается в переговорах участников, которые возобновляются, если принятые решения нарушаются в связи с изменениями в структуре власти и во внешней среде». Нами рассмотрены основные подходы в формировании теории ценностей. Современное развитие концепции ценностного управления связано с обогащением экономического аспекта конструкта «ценность» психологическим контекстом взаимоотношений, с развитием понятия «организационная идентичность». Выяснили, что управление на основе ценностей представлено тремя категориями ценностей: экономико-прагматичные, этико-социальные, эмоционально-развивающие. Таким образом, становится понятным, что управление организацией на основе ценностей – новый этап развития теории управления, требующий дальнейшего изучения и применения на практике.

Во второй главе нами рассмотрены различные модели управления и на примере ООО «ТМК ТЕХСЕРВИС» на основе проведенного исследования существующих моделей управления организацией по ценностям была разработана и представлена модель управления по ценностям. Данная модель включает в себя ценности, включенные в трехмерную модель MBV, которые включены в экономико-прагматичное измерение, этико-социальное измерение и эмоционально-развивающее измерение.

Для разработки данной модели нами был составлен и реализован план, который включал в себя несколько этапов. Было проведено исследование ценностных ориентиров руководителей и работников в различных сферах

организации деятельности предприятия. Проанализированы результаты исследования и сделаны необходимые выводы.

Итак, цель работы достигнута, поставленные задачи решены. Представленный в работе практический материал может быть использован в реализации модели управления по ценностям в организациях подобного уровня.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Барьядаева В. А. К вопросу о ценностях и их классификация [Электронный ресурс] // Вестник БГУ : [сайт]. [2009]. [№6]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-tsennostyah-i-ih-klassifikatsiya> (дата обращения: 18.10.2023).
2. Долан, С. Управление на основе ценностей [Текст] / С. Долан, С.Гарсия // Корпоративное руководство по выживанию успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М.: Претекст. – 2008. – С. 31–35.
3. Долгая, А.А. Система управления организацией: понятие и модель [Текст] / А.А. Долгая // Современная экономика: проблемы и решения. – № 3. – 2014. – С. 98–108.
4. Курамшина А.В., Никитина Н.Н. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДСТАВЛЕНИИ МИРА [Электронный ресурс] // Экономика строительства : [сайт]. [2022]. [№10]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-organizatsiey-v-sovremennom-predstavlenii-mira> (дата обращения: 14.12.2023).
5. Курамшина А. В., Никитина Н. Н. Риск-ориентированное управление в деятельности современных хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] // Экономика: вчера, сегодня, завтра : [сайт]. [2019]. [Том 9]. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-9/18-kuramshina-nikitina.pdf> (дата обращения: 14.10.2023).
6. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление [Текст] / К. Майджер // Революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию. – Ростов-на-Дону: Феникс. – 2005. – 152 с.
7. Максименко, А. А. Идентичность как механизм ценностно-рационального управления [Текст] / А.А. Максименко // Вестник ВЭГУ. – 2012. – №1. – С. 45-51.

8. Максименко А. А. Ценностное управление и его значение в современном менеджменте [Электронный ресурс] // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana) : [сайт]. [2011. [№2]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnoe-upravlenie-i-ego-znachenie-v-sovremennom-menedzhmente> (дата обращения: 14.10.2023)
9. Мусаелян, И. К. О роли ценностей в системе корпоративной культуры [Текст] / И. К. Мусаелян // Вестник университета (Государственный университет управления). – М.: ГУУ. – 2014. – № 7. – С. 197–201.
10. Незамайкин, И.В. Ценностное управление – новый этап развития теории управления [Текст] / И.В. Незамайкин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – №21. – С. 8–13.
11. Пиндайк, Р. Микроэкономика [Текст] / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд, научн. ред. : В. Т. Борисович, В. М. Полтерович, В. И. Данилов и др. – М. : Экономика-Дело. – 1992. – 510 с.
12. Рязанова Г. Н. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА [Электронный ресурс] // Вестник ГУУ : [сайт]. [2022]. [№2]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-upravleniya-organizatsiey-na-osnove-tsennostnoorientirovannogo-podhoda> (дата обращения: 09.09.2023)
13. Саати, Т. Аналитическое планирование [Текст] / Т. Саати, К. Кернс// Организация. – М.: Радио и связь. – 1991. – 224 с.
14. Сенге, П.М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] /П. М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс. и др. // пер. с англ. – М. – 2003. – 435 с.
15. Справочник по управлению персоналом [Текст]. – [2006]. [№ 10]. – 25 с.

16. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – С. 5–40.
17. Теория управления [Текст] : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – Москва : РАГС, 2008. – 560 с.
18. Франкл, В. Человек в поисках смысла [Текст] / В. Франкл // пер. с англ. и нем. – М.: Прогресс. – 1990. – 366 с.
19. Шарипов, Ф. Ф. О необходимости планирования направлений развития производственной инфраструктуры с учетом пространственного фактора [Текст] / Ф. Ф. Шарипов // Львовские чтения - 2017: Сборник статей V Всероссийской научной конференции. – Москва, 26 апреля, 2017 г. / Под науч. ред. Г.Б. Клейнера. – М.: ГУУ. – 2017. – С. 178–180.
20. Cyert R.M. A Behavioral Theory of the Firm / Cyert R.M., March J.G. - Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1963. - Chapter 3
21. Hartman R. S. Formal Axiology and the measurement of values // Value Theory in philosophy and Social science. Ed. by Ervin Laszlo and S. Hilbur. Gordon and Breach, 1973. P. 27-39.
22. Porter M. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. - Free Press: N.Y., 1985.
23. Rokeach M. The Nature of Human Values. N V, 1973.

Приложение 1

Анкета «Ценностные ориентиры руководителей»

№	Вопрос	Варианты ответов
1	Какие профессиональные и человеческие качества поощряются (ценятся) в нашем коллективе? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
2	Что Вы больше всего цените в людях? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
3	Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью? (выберите 3 варианта)	уважение
		добросовестность
		результативность
		безопасность
		порядочность
4	Выберите три базовых ценности, которые являются лично для Вас важными в работе, а также во взаимодействии с коллегами, клиентами и партнерами? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
5	Что Вы считаете недопустимым для достижения целей бизнеса? (выберите 3 варианта)	обман
		воровство
		пренебрежение интересами коллектива
		ненормированный рабочий день подчиненных
		материальная мотивация сотрудников
		ценностная мотивация сотрудников
6	Какие компоненты идеальной рабочей среды для достижения целей бизнеса и личной реализации наиболее важны? (выберите 3 варианта)	единая цель
		учет мнения сотрудников
		систематическое обучение
		личностная мотивация
		баланс между работой и личной жизнью
		условия для отдыха

Приложение 2

Анкета «Ценностные ориентиры работников»

№	Вопрос	Варианты ответов
1	Какие профессиональные и человеческие качества ценятся руководством в вашем коллективе? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
2	Как Вы считаете, что больше всего ценят в людях ваши руководители? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
3	Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью? (выберите 3 варианта)	уважение
		добросовестность
		результативность
		безопасность
		порядочность
4	Выберите три базовых ценности, которые являются лично для Вас важными в работе, а также во взаимодействии с коллегами, клиентами и партнерами? (выберите 3 варианта)	инициативность
		творческий подход
		взаимопомощь взаимоуважение
		честность
		профессионализм
5	Что Вы считаете недопустимым для достижения целей бизнеса? (выберите 3 варианта)	обман
		воровство
		пренебрежение интересами коллектива
		ненормированный рабочий день подчиненных
		материальная мотивация сотрудников
		ценностная мотивация сотрудников
6	Какие компоненты идеальной рабочей среды для достижения целей бизнеса и личной реализации наиболее важны? (выберите 3 варианта)	единая цель
		учет мнения сотрудников
		систематическое обучение
		личностная мотивация
		баланс между работой и личной жизнью
		условия для отдыха

Приложение 3

Диаграмма 1 – Какие профессиональные и человеческие качества поощряются (ценятся) в нашем коллективе? / Какие профессиональные и человеческие качества ценятся руководством в вашем коллективе?

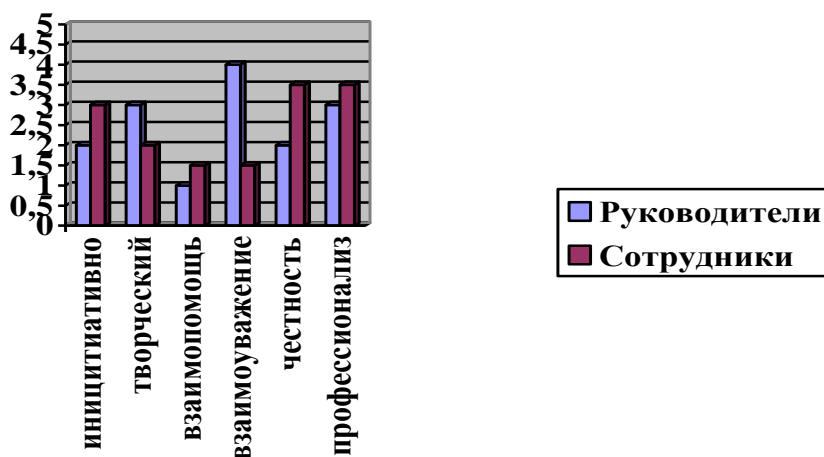
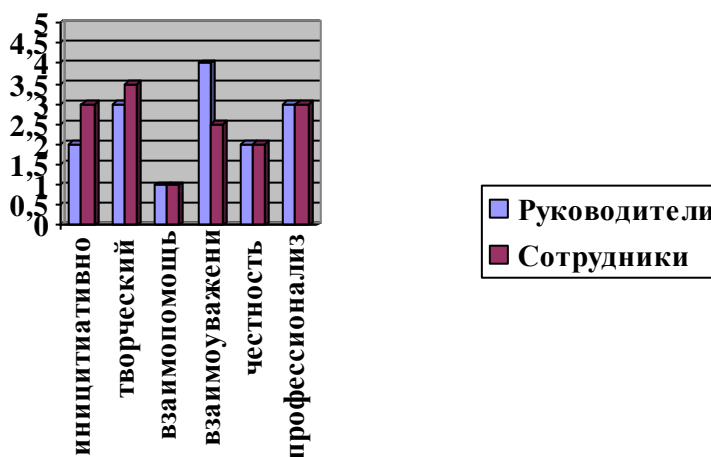


Диаграмма 2 – Что Вы больше всего цените в людях? / Как Вы считаете, что больше всего ценят в людях ваши руководители?



Приложение 4

Диаграмма 3 – Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью? / Какая главная ценность организации? В чем ее отличие от других организаций, занимающихся такой же деятельностью?

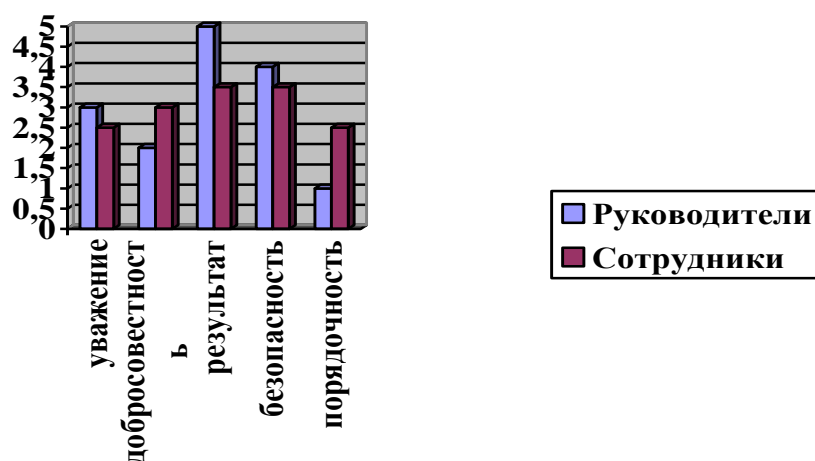
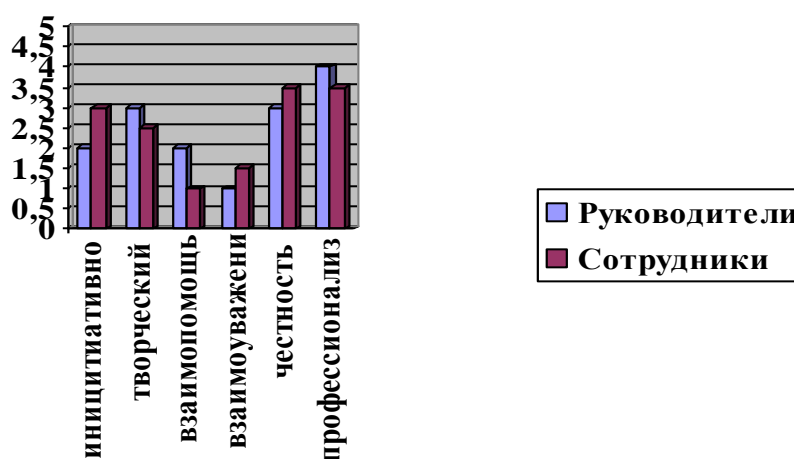


Диаграмма 4 – Выберите три базовых ценности, которые являются лично для Вас важными в работе, а также во взаимодействии с коллегами, клиентами и партнерами?



Приложение 5

Диаграмма 5 – Что Вы считаете недопустимым для достижения целей бизнеса?

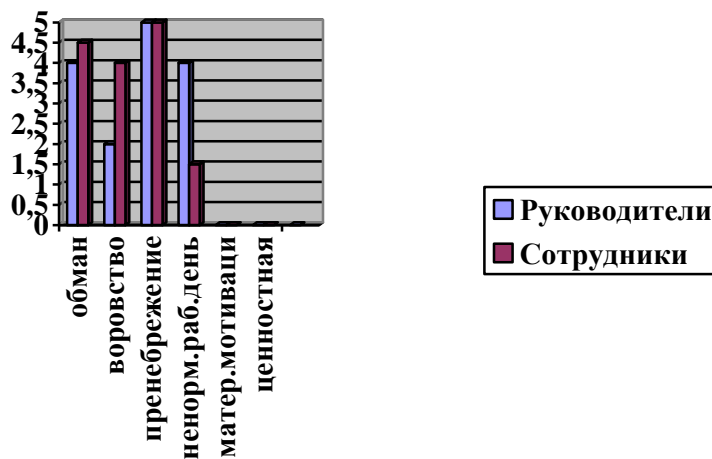


Диаграмма 6 – Какие компоненты идеальной рабочей среды для достижения целей бизнеса и личной реализации наиболее важны?

