

Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации

Головчанская Елена Эдуардовна 

кандидат экономических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: eegolovchanskaya@fa.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

индивидуальные ценности, корпоративная культура, менеджмент, мотивация, цифровизация, персонал

АННОТАЦИЯ

Статья рассматривает текущую проблему формирования и эволюции системы индивидуальных ценностей работников в современном управлении организацией. Подчеркивается растущее значение «человеческого фактора» в цифровой и автоматизированной среде, где человеческий капитал является основным ресурсом организации. Рассмотрены теоретические основы ценностной концепции, включая взгляды Макса Вебера, Авраама Маслоу, Виктора Франкеля и Шалом Хирша Шварца. Подчеркивается взаимосвязь между индивидуальными ценностями личности, индивидуальными ценностями сотрудников, ценностями корпоративной культуры и корпоративной культурой организации в целом. Детально раскрывается содержание внешнего уровня корпоративных ценностей: символика, внешний вид, структурирование пространства, особенности структурирования времени, язык и общение, традиции и ритуалы. Выявляется содержание внутреннего уровня корпоративных ценностей: миссия, организационные ценности, правила и нормы, система служебной коммуникации, система поощрений и санкций, процесс обучения и переобучения сотрудников уровней корпоративных ценностей. Подробно описаны подходы к определению индивидуальных ценностей персонала, такие как: материальные, нематериальные, социальные и этические, а также их содержание и методы измерения. Приводится классификация индивидуальных ценностей: личные, профессиональные, социальные, устойчивость и гибкость, ценности обучения и развития. Характеризуется влияние индивидуальных ценностей на деятельность организации. Особое внимание уделяется необходимости согласования индивидуальных ценностей личности, индивидуальных ценностей персонала с корпоративной культурой организации. Обоснована и уточнена новая структура индивидуальных ценностей, которая дополнена составляющими: разнообразие команды, креативность и социальная ответственность. Подчеркиваются ее преимущества: повышение мотивации и производительности сотрудников, а также снижение текучести кадров.

JEL codes: M12, D23, M14

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-94-111>

Для цитирования: Головчанская, Е.Э. Методологические основы индивидуализации ценностной ориентации персонала в современной организации / Е.Э. Головчанская. - Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №4. - С.94-111. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2025)

Введение

Современное управление все чаще обращается к «человеческому фактору», поскольку именно люди остаются главным ресурсом любой организации. Такой подход имеет несколько важных причин. Во-первых, в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта, цифровизации и автоматизации многие рутинные задачи выполняются машинами. При этом, роль человеческого

труда становится все более сложной и творческой. Люди продолжают оставаться носителями уникальных знаний, навыков и опыта, и не могут полностью быть заменены технологиями. Именно поэтому успех компании в значительной степени определяется уровнем профессионализма своих сотрудников их мотивации и вовлеченности в рабочий процесс. Во-вторых, рынок труда испытывает серьёзную нехватку квалифицированных специалистов. Компании вынуждены создавать и предлагать привлекательные условия труда, комфортную рабочую среду и развивать корпоративную культуру для того, чтобы привлечь и удержать лучших специалистов. В этой связи важно понимать индивидуальные ценности каждого сотрудника, поскольку каждый работник стремится получить то, что для него действительно ценно. Кроме того, современные сотрудники ценят не только финансовые стимулы, но и такие элементы мотивации как: самореализация, признание, совмещение работы и личной жизни, а также возможности для профессионального роста. В зависимости от этапа своего жизненного цикла работник имеет свои собственные приоритеты и мотивы. Например, один человек ищет карьерный рост, другой стабильность, а третий – гибкий рабочий график или баланс между работой и семьей. Понимая эти цели и ценности, которые движут персоналом, менеджеры могут выбрать наиболее подходящие методы мотивации и развития персонала. Ценности сотрудников влияют на их поведение в команде, когда члены команды имеют схожие ценности, они с большей вероятностью находят общую «основу деятельности» и работают вместе более эффективно. Путем выяснения индивидуальных ценностей можно определить, насколько они соответствуют корпоративным ценностям и скорректировать политику компании таким образом, чтобы она соответствовала ожиданиям персонала. Помимо вышеуказанных факторов, существуют и другие важные тенденции, затрагивающие управление человеческими ресурсами. Пандемия COVID-19 значительно ускорила переход на удаленные формы работы, которые продолжают пользоваться популярностью благодаря удобству для сотрудников и экономии ресурсов для компаний. Гибкость и быстрая реакция на изменения становятся необходимыми качествами как для сотрудников, так и для компаний в условиях повышенной нестабильности. Физическое и психологическое здоровье сотрудников становится главным фактором, который играет большую роль в их производительности и приверженности компании. Экономическая нестабильность вынуждает компании искать пути повышения эффективности человеческих ресурсов. [2], [10]. Современные социально-экономические условия предопределяют необходимость внедрения изменений в управленческую систему организаций, что, непосредственно, выражается в изменении ценностно-целевых установок. Данные тенденции определяют необходимость поиска путей более эффективного управления корпоративной культурой компании на основе быстрого изменения и встраивания корпоративных ценностей, с учетом индивидуализации ценностей каждого сотрудника.

Таким образом, для эффективного управления персоналом компании необходимо исследовать содержание индивидуальных ценностей сотрудника, их взаимосвязь с корпоративной культурой.

Цель статьи - изучение и анализ научных концепций, связанных с формированием и эволюцией индивидуальных ценностей сотрудников, а также разработка современной системы ценностей персонала организации.

Методы исследования: качественный анализ, контент-анализ, литературный обзор.

Основная часть

В начале нашего исследования необходимо обратиться к теоретическому опыту, наработанному учеными мирового научного сообщества.

Макс Вебер, немецкий социолог, философ и историк, считал ценность фундаментальным элементом социальной деятельности. Он утверждал, что ценности определяют цели и средства действий индивидов в обществе. Согласно Веберу, социальные действия основаны на субъективном понимании людьми своих интересов и целей, которые формируются под воздействием культурных и социальных норм. [19]

Абрахам Маслоу, американский психолог, предложил иерархическую модель потребностей,

известную как «пирамида Маслоу». Эта модель предполагает, что основные физиологические потребности (еда, вода) должны быть удовлетворены, прежде чем человек может перейти к более высоким потребностям, таким как безопасность, любовь и принадлежность, уважение и, наконец, самореализация. Теория Маслоу утверждает, что удовлетворение основных потребностей приводит к формированию более высоких ценностей, таких как самореализация и духовное развитие. [11]

Виктор Франкл, считал, что стремление к смыслу является главной движущей силой в человеческой жизни. Люди ищут смысл в своих действиях, будь то работа, отношения или жизненные испытания. Отсутствие смысла приводит к экзистенциальному вакууму, который может проявиться в депрессии или апатии и в связи с этим, снижению рабочих показателей. Франкл разработал метод психотерапии, называемый логотерапией, который направлен на то, чтобы помочь людям найти смысл в их жизни. Этот подход основан на том, что человек всегда имеет свободу выбора своего отношения к событию, даже в самых сложных ситуациях.

Шалом Хирш Шварц - известный израильский социальный психолог, чьи исследования значительно обогатили наше понимание о человеческих ценностях и их влиянии на поведение людей. Его работы охватывают широкий спектр тем, включая культурные различия, моральные дилеммы и мотивацию. Одним из его наиболее значительных достижений является развитие теории универсальных ценностей, согласно которой существует десять основных типов ценностей, присущих всем культурам: автономия, стимуляция, гедонизм, достижения, власть, безопасность, конформность, традиции, благотворительность и универсализм. Эти ценности организованы в два измерения: открытость к переменам и сохранение, а также самопревосхождение и трансцендентность. Теория Шварца нашла применение в различных областях, таких как маркетинг, управление персоналом и межкультурные исследования, помогая понять причины принятия решений, факторы, влияющие на выбор, и особенности формирования уникальных систем ценностей в разных культурах. Исследования Шварца продолжают развиваться и совершенствоваться, находя применение в современных научных работах, направленных на изучение культурных различий, разработку стратегий управления и анализ мотивации сотрудников. [24]

В Большом толковом словаре Русского языка дается следующее определение: ценности – это предметы и явления культуры, морали, нравственности и т.п. [1] Термин «ценность» используется для характеристики общественной нормы, которая образуется в сознании человека.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценности — это основа жизненных принципов, благодаря которым люди сверяют, что действительно значимо и формируют свое поведение и отношение в конкретных ситуациях. Исследование выводов ряда ученых позволяет констатировать, что ценности сотрудников, ценности организации и корпоративная культура тесно взаимосвязаны и формируются в результате динамичности и неопределенности внешней среды и на основе индивидуальных ценностных ориентиров работников. Степень ясности и корректности индивидуальных ценностей проявляется в силе жизненной позиции личности, ее активности, инициативности, творчестве и внутренней мотивации к достижениям [6].

Ценности для каждого человека индивидуальны и подвержены изменениям посредством воздействия различных культур, традиций, сфер деятельности и т.п. В рамках организационной деятельности индивидуальные ценности личности трансформируются в индивидуальные ценности персонала (сотрудников), которые можно определить как совокупность убеждений, принципов и предпочтений, характеризующих поведение и мотивацию сотрудников. Эти ценности формируются на основе личного опыта, воспитания, культурного окружения и профессиональных установок. Они включают в себя профессиональные цели (стремление к карьерному росту, признанию, профессиональному развитию), этические и моральные принципы (честность, справедливость, ответственность), социальные (вклад в общество, экологическая и социальная ответственность) и личные (здоровье, семья, самосовершенствование) ценности. Чтобы сотрудник мог реализовать собственные ценности и цели через деятельность в организации, необходимо чтобы его

индивидуальные ценности совпадали с ценностями организации более чем на 60%. Использование общих ценностей в кадровой политике способствует объединению всех категорий работников на основе приверженности стратегии, правил и норм компании. Понимание и анализ индивидуальных ценностей персонала важны для эффективного управления и мотивации сотрудников, а также для создания гармоничной и продуктивной рабочей среды

Как мы констатировали выше, понимание содержания индивидуальных ценностей персонала является ключевым моментом для формирования структуры индивидуальных ценностей и на этой основе эффективного управления сотрудниками. Как известно, содержание индивидуальных ценностей персонала организации включает в себя материальные, нематериальные, социальные и этические компоненты.

Материальные ценности включают в себя финансовые и материальные аспекты, которые мотивируют сотрудников и влияют на их удовлетворенность работой. Эти ценности могут включать:

1. Заработную плату, как важность финансового вознаграждения и основная мотивация для работы, которая является одним из ключевых факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников и их мотивацию к работе.

2. Бонусы и премии в виде значимости дополнительных финансовых стимулов для повышения мотивации и удовлетворенности, служащих мощным мотиватором для сотрудников, стимулируя их к достижению высоких результатов.

3. Социальные льготы, как важность медицинского страхования, пенсионных планов и других социальных льгот для обеспечения благополучия сотрудников. Они играют важную роль в привлечении и удержании талантливых сотрудников, а также в повышении их удовлетворенности работой.

Методы измерения материальных ценностей:

1. Анализ уровня удовлетворенности зарплатой. Проводятся регулярные опросы среди сотрудников, в ходе которых им предлагается оценить их удовлетворенность уровнем заработной платы, премиями и вознаграждениями. Данные также можно сравнить с данными рынка аналогичных должностей.

2. Оценка текучести кадров. Высокая текучесть может свидетельствовать о недостаточном материальном вознаграждении. Отслеживание количества увольнений и причин для ухода поможет понять, насколько удовлетворены работники с их доходом.

3. Сравнительный анализ заработной платы в рамках компании и на рынке. Периодическая проверка зарплат сотрудников в различных подразделениях и на разных должностях поможет выявить дисбалансы и скорректировать систему вознаграждения, с тем чтобы она оставалась конкурентоспособной.

Нематериальные ценности включают в себя элементы, которые не связаны с финансовыми вознаграждениями, но играют важную роль в мотивации и удовлетворенности сотрудников. К ним можно отнести:

1. Важность признания заслуг и уважения со стороны руководства и коллег, которые способствуют повышению самооценки сотрудников и их мотивации к работе.

2. Возможности для профессионального роста и развития, как значимость обучения, тренингов и карьерного роста для личного и профессионального развития, которые являются важным фактором мотивации для многих сотрудников, особенно для тех, кто стремится к карьерному продвижению.

3. Автономия и самостоятельность, способствующие повышению ответственности и мотивации сотрудников, а также их удовлетворенности работой.

Социальные ценности включают в себя аспекты, связанные с взаимодействием и сотрудничеством в рабочей среде. Выделяют следующие основные социальные ценности:

1. Командная работа, значимость сотрудничества и взаимодействия с коллегами для достижения общих целей. Она способствует созданию гармоничной и продуктивной рабочей среды,

а также повышению удовлетворенности сотрудников.

2. Важность взаимной поддержки и помощи в рабочей среде, которая способствует созданию дружелюбной и поддерживающей рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

3. Значимость культурных норм и традиций организации для создания гармоничной и продуктивной рабочей среды. Корпоративная культура играет важную роль в формировании и поддержании ценностей организации, а также в привлечении и удержании талантливых сотрудников.

Методы измерения социальных ценностей:

1. Изучение частоты конфликтов в группе и их причин. Анализ конфликтов между работниками дает представление о состоянии межличностных отношений в команде. Если конфликты возникают часто и по незначительным причинам, это может указывать на проблемы в социальной среде.

2. Анкеты для сотрудников по качеству взаимодействия с коллегами и руководством. Опросы помогают узнать, насколько комфортно общаются работники друг с другом и с начальниками, а также насколько благоприятная атмосфера в коллективе.

3. Отслеживание участия персонала в деятельности командования и совместных инициативах. Активное участие в корпоративных праздниках, спортивных соревнованиях и других мероприятиях свидетельствует о высоком уровне социального взаимодействия и сплочённости команды.

Этические ценности включают в себя моральные и этические принципы, которые определяют поведение и решения сотрудников. В качестве примера можно привести следующие аспекты:

1. Честность и прозрачность, важность правдивости и открытости в отношениях с коллегами и руководством. Они способствуют созданию доверительной и прозрачной рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

2. Справедливость - значимость равного и справедливого отношения ко всем сотрудникам, способствующая созданию справедливой и уважительной рабочей среды, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

3. Ответственность - важность выполнения своих обязательств и принятия ответственности за свои действия, способствующая повышению надежности и доверия в рабочей среде, что положительно влияет на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Содержание индивидуальных ценностей составляет основу их структуризации.

Милтон Рокич предложил разделить ценности на две большие категории: терминальные и инструментальные. Терминальные ценности - это убеждения в том, что определенные конечные цели существования заслуживают того, чтобы к ним стремиться. Они относятся к желаемым состояниям существования, которые считаются достойными сами по себе. Примеры терминальных ценностей включают в себя такие элементы, как счастье, любовь, здоровье, успех и свобода. Инструментальные ценности - это набор поведенческих установок, которые люди считают необходимым для достижения целей. Они являются средством достижения желаемого результата. Примерами инструментальных ценностей могут быть честность, упорный труд, ответственность и самоконтроль. [13]

Рональд Инглхарт предложил разделить ценности на две основные группы: материалистические и постматериалистические. Материалистические ценности связаны с удовлетворением основных физических и материальных потребностей, таких как безопасность, продовольствие, жилье и экономические ресурсы. Люди, живущие в условиях нестабильности и бедности, обычно придают большее значение этим ценностям, поскольку они важны для выживания и обеспечивают минимальный комфорт. По мере удовлетворения основных потребностей, постматериалистические ценности начинают играть более важную роль. Они связаны с саморазвитием, свободой выражения мнений, уважением прав человека и качеством жизни. Такие ценности приобретают все большее значение в обществах, которые достигли высокого уровня процветания и стабильности. Люди в этих обществах больше ориентированы на личные интересы, творчество, самореализацию и другие неосознанные аспекты жизни. Инглхарт утверждал, что переход от материалистических к

постматериалистским ценностям напрямую связан с экономическим развитием и улучшением условий жизни. Когда основные потребности удовлетворяются, люди начинают уделять больше внимания своим внутренним желаниям и развитию как личности.



Рисунок 1 – Терминальные ценности

Источник: образовательная ресурс hr-director.ru [13]



Рисунок 2 – Инструментальные ценности

Источник: образовательная ресурс hr-director.ru [13]

Шварц разработал детализированную структуру ценностей, каждую из которых можно рассмотреть с точки зрения мотивационной цели в таблице 1:

Таблица 1 – Определение 19 ценностей по Шварцу

Ценность	Концептуальное определение с точки зрения мотивационной цели
Самостоятельность — Мысли	Свобода развивать собственные идеи и способности
Самостоятельность — Поступки	Свобода определять собственные действия
Стимуляция	Стремление к возбуждению, новизне и переменам
Гедонизм	Стремление к удовольствию и чувственному удовлетворению

Ценность	Концептуальное определение с точки зрения мотивационной цели
Достижение	Достижение успеха в соответствии с социальными стандартами (нормами)
Власть — Доминирование	Влияние посредством осуществления контроля над людьми
Власть — Ресурсы	Влияние посредством контролирования материальных и социальных ресурсов
Репутация	Защита и влияние посредством поддержания публичного имиджа и избегания унижения
Безопасность — Личная	Безопасность непосредственного окружения
Безопасность — Общественная	Безопасность и стабильность общества в целом
Традиция	Поддержание и сохранение культурных, семейных или религиозных традиций
Конформизм — Правила	Соблюдение правил, законов и формальных обязательств
Конформизм — Межличностный	Избегание причинения вреда или огорчения другим людям
Скромность	Признание незначительности существования одного человека в круговороте жизни
Универсализм — Забота о других	Стремление к равенству, справедливости и защите всех людей
Универсализм — Забота о природе	Сохранение природной среды
Универсализм — Толерантность	Принятие и понимание тех, кто отличается от тебя
Благожелательность — Забота	Преданность группе и благополучие ее членов
Благожелательность — Чувство долга	Стремление быть надежным и заслуживающим доверия членом группы

Источник: Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России [24]

Шварц установил и более глубокие взаимосвязи между ценностями и разработал круговую модель. Круг ценностей построен на принципах конфликта и совместимости между ценностями: близкие по расположению ценности легко сосуществуют, а противоположные – конфликтуют. Порядок, в котором они стоят, основан на ключевых мотивациях: рост и саморазвитие (верх круга) находится напротив самозащиты (низ круга), личностный фокус (правая сторона) стоит напротив социального фокуса (лева сторона). Внутренний контур ценностей – открытость изменениям, самоопределение, сохранение, самоутверждение также противопоставлены друг другу. Круг ценностей Шварца показывает, как достижение одних ценностей может противопоставляться получению других, создавая внутренний конфликт у человека. Это помогает понять, почему работникам бывает сложно принимать решения, ведь им приходится выбирать, куда направить свой фокус внимания, энергию и силы. [24]

Структуру индивидуальных ценностей персонала можно представить в виде системы, включающей в себя различные элементы, отражающие убеждения, потребности и приоритеты каждого человека. Эти ценности играют ключевую роль в формировании поведения, мотивации и профессиональной идентичности сотрудников.

Структура индивидуальных ценностей глобально влияет на функционирование организации. Создание среды, в которой ценности сотрудников совпадают с корпоративными, не только способствует высокому уровню вовлеченности и удовлетворенности, но и существенно повышает общую эффективность работы компании. Внедрение стратегий управления ценностями требует постоянного внимания и адаптации со стороны руководства, но это является ключом к созданию успешной и устойчивой организации в современных условиях. На рисунке 3 представлены основные

компоненты структуры индивидуальных ценностей.



Рисунок 3 – Структура индивидуальных ценностей

Источник: составлено авторами

Составляющие индивидуальных ценностей персонала формируют сложную структуру, где каждое направление переходит в другое, создавая гармоничную картину. Важным аспектом является понимание личных и профессиональных ценностей, которые, в свою очередь, влияют на социальные взаимодействия и командную работу. Адаптивность и готовность к обучению становятся залогом гибкости в условиях быстро меняющегося рынка, что подчеркивает значимость устойчивости сотрудников [5]. Объединяя эти компоненты, организации могут разработать эффективные стратегии управления, ориентированные на развитие и мотивацию, что, в конечном итоге, способствует их конкурентоспособности. Более подробное описание структуры индивидуальных ценностей, раскрывающее и детализирующее их составляющие, представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Структура индивидуальных ценностей

Категория ценностей	Составляющие	Детализация
Личные	Этические и моральные принципы	Ориентиры, формирующиеся влиянием семьи, культуры и образования и определяющие, восприятие человеком правды, честности, доброты и справедливости
	Семейные ценности	Стремление к стабильности, забота о близких, сохранение семейных традиций; также могут влиять на выбор профессии
	Самореализация	Потребность в самовыражении и раскрытии талантов
	Принципы справедливости	Принципы честности, равенства, поддержки социальной справедливости
Профессиональные	Карьерные амбиции	Стремление к карьерному росту, развитию, признанию, желанию занимать руководящие позиции
	Отношение к труду	Осознание важности работы, стремление выполнять обязанности на высоком уровне
	Ориентация на результат	Нацеленность на достижение конкретных целей и высоких профессиональных стандартов

Категория ценностей	Составляющие	Детализация
Социальные	Ориентация на команду	Ценности сотрудничества, поддержки, социальной ответственности перед коллективом
	Вклад в общество	Стремление приносить пользу не только себе, но и обществу; участие в социальных проектах, волонтерство
Устойчивость и гибкость	Адаптивность	Способность к изменениям и приспособлению к новым условиям; особенно важна в динамичной рабочей среде
	Стремление к обучению	Желание постоянно развиваться, осваивать новые навыки и знания для адаптации к изменяющимся условиям труда
Ценности обучения и развития	Образовательные стремления	Высокая ценность знаний, стремление к повышению квалификации и освоению новых компетенций
	Готовность к изменениям	Открытость к новым идеям, желание осваивать инновации и новые технологии, стремление адаптироваться к изменениям в процессах и профессиональной среде

Источник: составлено авторами

Как мы указывали выше индивидуальные ценности сотрудников должны быть взаимосвязаны и взаимоувязаны с ценностями корпоративной культуры. Эдгар Шейин, американский социальный психолог, специализирующийся на организационной культуре, выделил три уровня культуры: артефакты, заявленные ценности и основные предположения. Артефакты являются видимыми проявлениями культуры, такими как символы, ритуалы и обычаи. Заявленные ценности - это открыто провозглашаемые принципы и цели организации. Основные предположения являются глубоко укоренившимися убеждениями и взглядами, которые часто не выражаются открыто, но определяют поведение членов организации. Работы Шейина оказали большое влияние на практику управления организациями, позволяя лучше понимать, как формируется и поддерживается корпоративная культура, и как ее изменения могут повлиять на эффективность компании. Корпоративная культура напрямую отражает корпоративные ценности организации. Корпоративные ценности можно разделить на внешний и внутренний уровни. Внешний уровень ценностей (Таблица 3) охватывает составляющие, которые являются видимыми и легко понятными как для сотрудников, так и для внешних заинтересованных сторон. Эти ценности создают первое впечатление о корпоративной культуре и закладывает основу для внутреннего взаимодействия. Внутренний уровень ценностей (Таблица 4) охватывает элементы управления организацией, включая миссию, нормы, коммуникацию и продвижение. Эти компоненты составляют основу корпоративной культуры и непосредственно влияют на ежедневные процессы.

Таблица 3 – Внешний уровень корпоративных ценностей

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Символика	Корпоративные логотипы, цвета, элементы оформления рабочего пространства	Опросы о восприятии бренда сотрудниками и клиентами	Формирует идентичность компании, влияет на восприятие бренда

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Внешний вид	Формальный/неформальный дресс-код, униформа	Уровень удовлетворенности сотрудников стилем одежды	Подчеркивает культуру компании, усиливает корпоративный дух
Структурирование пространства	Открытые/ закрытые офисы, зоны для отдыха, рабочие пространства	Оценка комфорта рабочих зон через анкетирование	Оптимизирует рабочие процессы, повышает комфорт и продуктивность
Особенности структурирования времени	Гибкий/ фиксированный график, длительность рабочих смен, обеденный перерывов	Анализ продуктивности сотрудников в зависимости от графика	Учёт разнообразных потребностей сотрудников, способствует балансу работы и личной жизни
Язык и общение	Корпоративные термины, форматы общения (официальные/ неофициальные)	Частота использования корпоративной терминологии в рабочих коммуникациях	Формирует единый стиль общения, упрощает коммуникацию внутри компании
Традиции и ритуалы	Корпоративные праздники, тимбилдинги, мероприятия по награждению сотрудников	Уровень участия сотрудников в корпоративных мероприятиях	Укрепляет социальные связи, поддерживает позитивный настрой коллектива

Источник: составлено авторами

Таблица 4 – Внутренний уровень корпоративных ценностей

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Миссия	Главная цель компании, отражающая её стратегию и видение	Опросы о степени понимания миссии сотрудниками	Задаёт направление для работы сотрудников, формирует приверженность общей цели
Организационные ценности	Общие принципы компании – честность, открытость, ориентация на клиента	Анализ данных HR-опросов на уровень соответствия индивидуальных ценностей сотрудников организационным	Создают основу для корпоративной культуры, определяют стандарты поведения
Правила и нормы	Политики компании, регламентирующие рабочие процессы, такие как графики, дисциплинарные стандарты	Уровень соблюдения правил и регламентов	Упрощают управление, создают предсказуемость и порядок в работе

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Система служебной коммуникации	Форматы взаимодействия между сотрудниками (электронная почта, чаты, собрания) и обратная связь от руководства	Частота использования различных каналов связи, уровень удовлетворенности коммуникацией	Обеспечивает эффективное взаимодействие, способствует быстрому обмену информацией
Система поощрений и санкций	Финансовые и нематериальные стимулы, меры дисциплинарного воздействия	Частота применения стимулов и санкций	Влияет на мотивацию и вовлеченность сотрудников, формирует чувство справедливости
Процесс обучения и переобучения сотрудников	Курсы повышения квалификации, программы развития, тренинги	Доля сотрудников, прошедших обучение, и удовлетворенность программами	Помогает адаптироваться к изменениям, повышает квалификацию сотрудников

Источник: составлено авторами

Детальный анализ многообразия теоретических подходов и практических концепций позволяет нам аргументировать следующее:

1. Существующие типологии индивидуальных ценностей не учитывали некоторые важные составляющие, такие как: разнообразие команды, креативность и социальная ответственность. Это могло привести к неполному пониманию методов мотивации сотрудников.

2. Компании нуждаются в гибкой и адаптированной структуре управления в быстро меняющейся рыночной среде и инновациях технологий. Усовершенствованная модель позволяет лучше удовлетворять эти требования.

3. Путем уточнения структуры ценностей, организация получает возможность более целенаправленно влиять на мотивационные механизмы сотрудников, что ведет к их эффективности и удовлетворенности.

Данные выводы обуславливают необходимость более комплексного взгляда на структуру индивидуальных ценностей сотрудников (Таблица 5).

Таблица 5 – Современная структура индивидуальных ценностей сотрудников

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Вознаграждение	Уровень заработной платы по сравнению со средним по отрасли	Сравнение заработных плат с конкурентами	Важный материальный стимул, определяющий мотивацию и конкурентоспособность компании на рынке труда
	Наличие бонусной системы и ее прозрачность	Опросы сотрудников о понимании и прозрачности бонусов	
	Удовлетворенность сотрудников системой вознаграждений	Опрос об удовлетворенности премиями	
Комфортные условия труда	Оценка физического комфорта рабочего места	Анкетирование об условиях рабочего пространства	Создаёт основу для продуктивной и комфортной работы, снижая уровень стресса

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
	Здоровый психологический климат в команде	Опросы о психологической атмосфере в коллективе	
Структурирование работы	Наличие четкой организационной структуры и распределения обязанностей	Анализ проектной документации	Повышает организованность, прозрачность процессов и ответственность сотрудников
	Использование инструментов для планирования и управления проектами	Опросы сотрудников о ясности обязанностей	
	Уровень соблюдения сроков выполнения задач	Сравнение фактических и запланированных сроков	
Социальные контакты, командная работа	Частота взаимодействия между сотрудниками (встречи, обсуждения)	Количество мероприятий по обмену идеями	Укрепляет корпоративный дух, улучшает коммуникацию и сотрудничество в коллективе
	Степень выраженности командной работы и сотрудничества	Анализ удовлетворенности коллегами	
	Удовлетворенность сотрудников социальными связями на работе	Степень участия в командных проектах	
Взаимоотношения	Наличие конфликтов и их разрешение	Частота конфликтов и успешность их разрешения	Способствует созданию благоприятной атмосферы, снижает напряженность и укрепляет команду
	Уровень доверия и поддержки внутри команды	Уровень доверия в опросах сотрудников	
Признание заслуг	Частота и форма признания достижений сотрудников (премии, награды)	Частота наградений	Повышает мотивацию, самооценку и лояльность сотрудников

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
	Уровень удовлетворенности сотрудников признанием их заслуг	Анализ обратной связи от сотрудников	
	Наличие регулярных отзывов и оценок работы	Публичное признание достижений	
Постановка и достижение целей	Наличие четко определенных целей на уровне команды и организации	Количество выполненных целей	Повышает эффективность, результативность и сплоченность команды
	Процент выполненных целей в установленный срок	Опросы о вовлеченности сотрудников	
	Уровень вовлеченности сотрудников в процесс постановки целей	Анализ качества постановки задач	
Власть и влияние	Уровень участия сотрудников в принятии решений	Уровень самостоятельных решений	Укрепляет чувство значимости сотрудников, повышает их инициативность и ответственность
	Наличие возможностей для карьерного роста и повышения влияния	Число сотрудников, продвигаемых на руководящие должности	
	Уровень автономии сотрудников в работе	Анализ инициатив	
Изменения и инновационность	Наличие программ по внедрению изменений и инноваций	Количество программ инноваций	Способствует креативности, адаптивности и гибкости компании в условиях динамичного рынка
	Уровень разнообразия в команде (по полу, возрасту, культурному фону)	Доля представителей разных групп в команде	
	Степень готовности сотрудников к изменениям	Анкетные опросы об адаптивности сотрудников	

Компоненты	Содержание	Пример измерений	Обоснование включения
Креативность	Уровень поддержки инновационных идей и проектов	Количество реализованных проектов, предложенных сотрудниками. Анализ вовлеченности в инновационные задачи	Стимулирует развитие новых решений, помогает компании оставаться конкурентоспособной
Самосовершенствование	Наличие программ обучения и развития для сотрудников	Число часов, затраченных на обучение	Помогает сотрудникам развивать свои компетенции и адаптироваться к изменениям, повышая их лояльность
	Удовлетворенности сотрудников возможностями для роста и развития	Удовлетворенность сотрудников профессиональным ростом	
Польза для общества (социальная ответственность)	Участие компании в социальных и благотворительных проектах	Количество благотворительных акций	Поднимает репутации компании, формирует чувство гордости у сотрудников за участие в значимых проектах
	Уровень осведомленности сотрудников о социальной ответственности компании	Опросы сотрудников о корпоративной социальной ответственности	
	Оценка влияния деятельности компании на общество	Анализ репутации	

Источник: составлено авторами

Следует отметить, что современное управление всё чаще обращается к личным потребностям, предпочтениям и лояльности сотрудников. Такой подход позволяет повысить удовлетворенность, мотивацию и, как следствие – эффективность деятельности персонала.

Таким образом, глубокий анализ многообразия подходов к пониманию ценностной ориентации личности, сотрудника и организации в целом позволяет сделать следующий вывод.

Структура индивидуальных ценностей персонала – это многослойная и динамичная система, которая требует внимательного изучения со стороны руководства и HR-специалистов. Понимание этих ценностей позволяет создать более эффективные стратегии управления, мотивировать сотрудников и формировать сильную корпоративную культуру. В свою очередь, это может помочь организации достигать своих целей и оставаться конкурентоспособной на рынке. Чтобы эффективно управлять командой и добиваться максимальных результатов, работодатели должны учитывать эти ценностные системы.

В современных условиях менеджмента целесообразно включение в структуру ценностей новых составляющих: изменения и инновационность, креативность, польза для общества. Изменения и инновационность – этот компонент отражает готовность сотрудников к изменениям и способность компании поддерживать интерес в команде [4]. Сегодня, в быстро меняющемся мире, этот фактор становится решающим для поддержания конкурентоспособности. Креативность – этот компонент

ориентирован на поддержку инновационных идей и проектов, это помогает разрабатывать новые решения и держит компанию на передовой своей области. Польза для общества – этот элемент связан с участием компании в социальных и благотворительных проектах, это важно, потому что благодаря этому повышается репутация компании и формируется чувство гордости среди сотрудников за их организацию. Также были расширены и уточнены некоторые существующие элементы – вознаграждение и признание заслуг. Вознаграждение включает не только уровень заработной платы, но и наличие системы бонусов и ее прозрачность. Это позволяет лучше оценить материальные стимулы для сотрудников. А признание заслуг распространяется на частоту и форму признания достижений сотрудников, включая общественное признание и регулярную обратную связь. Это повышает мотивацию и самооценку сотрудников. Все эти изменения важны, потому что они позволяют лучше учитывать различные аспекты, которые влияют на мотивацию, удовлетворенность и производительность сотрудников. Новая структура позволяет лучше понять, что движет каждым сотрудником и как компания может удовлетворить их потребности.

Усовершенствованная структура индивидуальных ценностей приносит ряд значительных выгод организации:

1. Повышение мотивации. Учет дополнительных факторов позволяет сотрудникам предлагать более широкий спектр стимулов, что повышает их интерес к работе и приверженность компании.

2. Повышение производительности. Четкое понимание ценностей сотрудников помогает строить рабочие процессы таким образом, чтобы они использовали все сильные стороны каждого члена команды. Это ведет к более эффективному выполнению задач и достижению общих целей.

3. Снижение текучести кадров. Улучшение условий труда, повышение уровня признания и возможности профессионального развития помогают удерживать ценных сотрудников. Они чувствуют себя более удовлетворенными своей работой и с меньшей вероятностью будут искать альтернативную работу.

4. Создание здоровой корпоративной культуры. Включение таких компонентов, как отношения, власть и влияние, помогает укрепить доверие и понимание в рамках команды. Здоровая атмосфера в команде положительно влияет на общее настроение и производительность.

5. В современных условиях неопределенности, сложности и динамичности внешней среды управление организацией сталкивается с необходимостью детального анализа ценностей как ключевого фактора повышения эффективности работы персонала. Изменения в экономической и социальной среде требуют нового подхода к управлению сотрудниками. Разработка структуры ценностей персонала организации позволяет не только глубже понять мотивацию сотрудников, но и совершенствовать корпоративную культуру, в целях достижения стратегических и тактических целей организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большой толковый словарь русского языка = БТС: А-Я / РАН. Ин-т лингв. исслед.; Сост., гл. ред. канд. филол. наук С. А. Кузнецов. - Санкт-Петербург: Норинт, 1998. - 1534 с.
2. Борисова Л. А, Основные тенденции управления человеческими ресурсами — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyie-tendentsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-sovremennyh-usloviyah/viewer> (дата обращения: 10.11.2024)
3. Валишин, Е. Н., Организационная культура: учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. с Москва: Русайнс, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-466-04565-9 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/951970> (дата обращения: 07.10.2024)
4. Головчанская Е.Э., Великанов В.В. Активность инновационного процесса общества. // Монография. Волгоград. Волгоградский государственный педагогический университет. 2010. 156с.
5. Головчанская Е.Э., Стрельченя Е.И., Горх В.А. Способности личности к изменениям и эффективность инновационной деятельности: опыт одного исследования // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2018. № 6 (216). С. 52-61.
6. Ивановичева Т.А. Ценности организации как элемент формирования организационной культуры предприятия // Современные наукоемкие технологии. – 2009. – № 4. – С. 62-63 — Интернет ресурс – URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=26318> (дата обращения: 06.10.2024).
7. Как определить и внедрить систему ценностей организации // Информационный ресурс «HAPPY JOB» — Интернет ресурс – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/sistema-cennostej-organizacii/> (дата обращения: 08.10.2024)
8. Климанова, Н. Г., Трифонова, Т. А., Кабирова, А. А. - Специфика ценностей и индивидуально-типологических особенностей личности работников компаний с разным типом организационной культуры. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования — Интернет ресурс — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsennostey-i-individualno-tipologicheskikh-osobennostey-lichnosti-rabotnikov-kompaniy-s-raznym-tipom-organizatsionnoy/viewer> (дата обращения: 06.10.2024)
9. Корпоративные ценности (принципы) компании: понятие, этапы создания, примеры и методы внедрения // Официальный сайт «ТимБи» — Интернет ресурс – URL: <https://teamb.ru/korporativnyie-czennosti-principyi-kompanii-ponyatie-etapyi-sozdaniya-primeryi-i-metodyi-vnedreniya/> (дата обращения: 08.10.2024)
10. Лузаков А. А., Структура ценностных предпочтений и категории самовосприятия — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-tsennostnyh-predpochteniy-i-kategorii-samovospriyatiya/viewer> (дата обращения: 10.11.2024)
11. Пирамида потребностей Маслоу / Forbes – новостной журнал — Интернет ресурс. — URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/482968-piramida-potrebnostej-maslou-kak-ona-poavilas-i-za-cto-ee-kritikuut> (дата обращения: 11.11.2024)
12. Пресняков И. В., «Политеизм ценностей» Макса Вебера: контексты, происхождение, логико-методологические основания — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politeizm-tsennostey-maksa-vebera-konteksty-proishozhdenie-logiko-metodologicheskie-osnovaniya> (дата обращения: 11.11.2024)
13. Процедура оценки по методике М. Рокича «Ценностные ориентации»/ Образовательная ресурс hr-director.ru — Интернет ресурс — URL: <https://www.hr-director.ru/article/67022-orientatsiya-na-rezultat-18-m2> (дата обращения: 12.11.2024)
14. Пужаев, А. В., Эффективное управление: модели и инструменты: монография / А. В. Пужаев. — Москва: Русайнс, 2023. — 176 с. — ISBN 978-5-466-03281-9 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/950111> (дата обращения: 06.10.2024)
15. Рокич, М. Модель ценностных ориентаций. // Большая психологическая энциклопедия. — Интернет ресурс — URL: [://psychology.academic.ru/5222/инструментальные_и_терминальные_](https://psychology.academic.ru/5222/инструментальные_и_терминальные_)

ценности (дата обращения: 06.10.2024).

16. Романова, И. А., Управление поведением персонала организации: монография / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. — Москва: Русайнс, 2023. — 271 с. — ISBN 978-5-466-03720-3 — Интернет ресурс — URL: <https://book.ru/book/951058> (дата обращения: 06.10.2024)

17. Савинова И.А., Штроо В.А., Роль ценностей высококвалифицированных специалистов при выборе организации-работодателя // Научная электронная библиотека «ELIBRARY» — Интернет ресурс – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44493262> (дата обращения: 08.10.2024)

18. Соломин И.Л., Структура жизненных ценностей и выбор сферы профессиональной деятельности // Психологическая газета — Интернет ресурс – URL: <https://psy.su/feed/10931/> (дата обращения: 08.10.2024)

19. Социальное действие по М. Веберу / Grandars.ru – энциклопедия экономиста! — Интернет ресурс — URL: <https://www.grandars.ru/college/sociologiya/socialnoe-deystvie-po-veberu.html> (дата обращения: 11.11.2024)

20. Федотова Г. А. Формирование корпоративных ценностей организации // Вестник Института экономики и управления. 2015. — № 2(18) — Интернет ресурс — URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/305/ux7verenafluuevgt0lnr4aa3kbehlq5.pdf> (дата обращения: 06.10.2024)

21. Ценности компании // Информационный сайт о продуктах бизнеса от Сбера — Интернет ресурс – URL: <https://developers.sber.ru/help/hr/company-values> (дата обращения: 08.10.2024)

22. Ценности компании: зачем нужны и как их сформировать // Официальный сайт «Smart Heart Creative Agency» — Интернет ресурс – URL: <https://sh.agency/blog/cennosti-kompanii> (дата обращения: 08.10.2024)

23. Ценности корпоративной культуры: ее типы и формирование // Официальный сайт «INTERFORUM» — Интернет ресурс – URL: https://interforums.ru/blog/korporativnaya-kultura-ee-cennost?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 08.10.2024)

24. Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С. // Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России — Интернет ресурс – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnennaya-teoriya-bazovyh-individualnyh-tsennostey-primenenie-v-rossii> (дата обращения: 06.10.2024)

25. Шведов А., Примеры корпоративных Ценностей известных компаний и организаций по сферам деятельности // Официальный сайт «Стратегическое решение» — Интернет ресурс – URL: https://re-shenie.ru/news/primiery_tsiennostiei_kompanii (дата обращения: 08.10.2024)

Methodological foundations of individualization of personnel value orientation in a modern organization

Elena Eduardovna Golovchanskaya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Email: eegolovchanskaya@fa.ru

KEYWORDS

individual values, corporate culture, management, motivation, digitalization

ABSTRACT

Tatiana examines the current problem of the formation and evolution of the system of individual values of employees in the modern management of the organization. The growing importance of the «human factor» in the digital and automated environment, where human capital is the main resource of the organization, is emphasized. The theoretical foundations of the value concept are considered, including the views of Max Weber, Abraham Maslow, Victor Frankel and Shalom Hirsch Schwartz. The interrelation between individual values of a personality, individual values of employees, values of corporate culture and corporate culture of the organization as a whole is emphasized. The content of the external level of corporate values is revealed in detail: symbolism, appearance, space structuring, time structuring features, language and communication, traditions and rituals. The content of the internal level of corporate values is revealed: mission, organizational values, rules and regulations, the system of official communication, the system of incentives and sanctions, the process of training and retraining of employees at corporate values levels. The approaches to determining individual personnel values, such as tangible, intangible, social and ethical, as well as their content and measurement methods, are described in detail. The classification of individual values is given: personal, professional, social, sustainability and flexibility, values of learning and development. The influence of individual values on the organization's activities is characterized. Special attention is paid to the need to align individual values of the individual, individual values of the staff with the corporate culture of the organization. The new structure of individual values is substantiated and clarified, which is complemented by the following components: team diversity, creativity and social responsibility. Its advantages are emphasized: increasing employee motivation and productivity, as well as reducing staff turnover.
