

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ПРОЯВЛЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

SYSTEM OF MOTIVATION AND MANIFESTATION OF TRADITIONAL VALUES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 11.09.2023 ОДОБРЕНО 18.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.12.2023

УДК 316.658.2 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-6-46-53



РЯБОВА Т.М.

Канд. социол. наук, доцент кафедры современного государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва

RYABOVA T.M.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Modern State and Municipal Management, Russian State Social University, Moscow



НАУМЧЕВ И.В.

Аспирант 1 года, кафедра современного государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва

NAUMCHEV I.V.

1-year Postgraduate Student, Department of Modern State and Municipal Management, Russian State Social University, Moscow

e-mail: i-naumchev@yandex.ru

Аннотация

Формирование профессиональных ценностей сотрудников, реализуемых в системах стимулирования и мотивации разных организаций, — актуальный вопрос современных исследований. Большую часть жизни мы проводим на работе, и какие ценности будут развиваться и поощряться у сотрудников должно непосредственно заботить руководство организации. Система мотивации в организации, чтобы быть результативной, должна коррелировать и базироваться на устоявшихся ценностях сотрудников и не должна противоречить им.

Предмет исследования — проявление традиционных ценностей в управлении персоналом сквозь призму разработанной системы мотивации работников.

Исследование проводилось с целью выявления специфики подходов к формированию мотивации сотрудников и роли системы стимулирования в проявлении традиционных ценностей у сотрудников организации.

Методы исследования: был проведен экспертный опрос у руководителей 8 предприятий строительной отрасли, участвующих в формировании системы мотивации. Также были опрошены методом анкетирования 32 рядовых работника этих организаций. Использовался статистический метод определения Критерия хи-квадрата Пирсона.

В основу исследования были заложены теоретические выводы, полученные в результате анализа интернет-источников и научных работ авторов, изучающих системы мотивации и стимулирования на предприятиях, традиционных ценностей в процессе работы с персоналом и их мотивированности.

Научная новизна и выводы:

По результатам исследования выявлена потребность в стимулировании работников, подтверждена актуальность в выявлении традиционных ценностей их взаимосвязь с мотивацией работников. Подтверждена гипотеза о влиянии стиля руководства на разрабатываемую систему мотивации кадров и влиянии принятых стимулов в организации на проявление тех или иных традиционных ценностей у работников.

Сформированы выводы о необходимости уделения большего внимания соответствию традиционных ценностей работодателей потенциальным кандидатам на предприятия и создании модели соответствия стилей руководства, выявляющих или подавляющих традиционные ценности у работников.

Область применения: практическая значимость результатов исследования для организаций, разрабатывающих собственные системы стимулирования и мотивации персонала.

Ключевые слова: традиционные ценности, руководитель, мотивация работников, предприятие, стиль управления, удержание персонала.

Abstract

Today, the costs of professional assistance are implemented in the incentive system of various organizations — a topical issue of modern research. For most of the life we spend at work, and what values will be raised and encouraged in employees, we must directly take care of the leadership of the organization.

Subject of the study — manifestation of traditional values in personnel management through the prism of the developed incentive system.

The study was conducted in order to identify the specifics of approaches to the formation of employee motivation and the role of the incentive system in the manifestation of traditional values among employees of the organization.

Research methods: in the course of the study, diagnostics was carried out, in which 8 heads of construction industry enterprises involved in the formation of the incentive system took part. 32 ordinary employees of these organizations were also interviewed by the method of questioning. The authors used a statistical method for determining Pearson's chi-square test. The study was based on theoretical conclusions obtained as a result of the analysis of Internet sources and scientific works of domestic and foreign authors studying incentive systems at the enterprise, as well as the role of traditional values in the process of working with personnel and their motivation.

Scientific novelty and conclusions:

According to the study revealed the need to stimulate employees, confirmed the relevance in identifying traditional values, their relationship with the motivation of employees. The hypothesis about the influence of leadership style on the incentive system and, at the same time, the influence of the incentive system on the manifestation of certain traditional values among employees has been confirmed. Conclusion are drawn about the need to pay more attention to the correspondence of traditional values of employers to potential candidates for enterprises and to create a model for the conformity of leadership styles that reveal or suppress traditional values in employees.

Area of application: The conducted research and results are a useful resource for public authorities, local governments, as well as organizations of any format.

Keywords: traditional values, head manager, employee incentive, enterprise, employee retention.

ВВЕДЕНИЕ

Национальные интересы России могут рассматриваться с разных точек зрения, включая геополитику, экономику, военную безопасность, а также общественные устои и ценности. Различные аспекты национальных интересов взаимосвязаны и могут влиять друг на друга.

Общность ценностей и культурное единство играют важную роль в формировании стабильного общества и государства. Когда нация разделяет общие ценности и устои, это способствует единству и согласию в обществе, что, в свою очередь, способствует повышению социальной стабильности и сплоченности нации в сложные моменты.

Однако стоит отметить, что интерпретация этих ценностей и устоев может быть разной среди разных слоев населения и политических групп. Поэтому важно, чтобы государственная политика учитывала разнообразие мнений и стремилась к нахождению компромиссов, способствующих национальному единству. Кроме того, в современном мире национальные интересы не ограничиваются только внутренними аспектами. Глобализация и международные отношения делают важным участие России в мировом сообществе, что также влияет на определение ее национальных интересов.

Таким образом, учет как геополитических и экономических аспектов, так и общественных устоев и ценностей является важным элементом формирования национальной стратегии и обеспечения стабильного развития государства [1].

Политика, проводимая российским государством с 2010-х гг., строится на основе многонациональности, религиозного плюрализма и традиционных ценностей и основ, о чем свидетельствует, проведение Года культуры в 2014 г. [2], а в 2015 г. — Года литературы [3].

Обращаясь к высказыванию президента России В.В. Путина о традиционных ценностях, следует подчеркнуть, что сегодня существует дефицит духовных скреп, а именно милосердия, сочувствия, поддержки и взаимопомощи, что является основополагающими аспектами в развитии правильного и здорового общества [4].

Одним из обязательных атрибутов независимости России являются ценности, основанные на нашей истории и традициях, на том, что определяет само понятие «Русский человек», не по национальному признаку, а по состоянию души, четко осознавая, что быть гражданином России — это счастье, которое дано не всем. Примером такого подхода является «теория исключительности Америки», которая получила широкое распространение благодаря произведению Алексиса де Токвиля «Демократия в Америке» [5].

По мнению Карпенковой Т.В., при ослаблении традиционных ценностей и попытках поставить их под сомнение разрушительный эффект, как правило не заставляет себя ждать: в единой информационной, экономической и политической системе, которая представляет современный мир, идеологический конфликт либерализма и тоталитаризма заменяют гендерные, религиозные и моральные конфликты [6, с. 2].

Под сомнение часто ставится важность традиционных ценностей, как исключительно насаждаемых государством и во благо людей, управляющих государством, в противостояние либеральным ценностям, которые работают во благо людей и обеспечивают их свободу. По мнению Рудакова Т.В. и Доронина Т.В., за XX в. Россия пережила три ценностных слома, последний из которых пришелся на завершение эпохи 90-х гг. XX в. [7].

Однако следует отметить, что в конце 90-х гг. XX в. и начале 2000-х гг. произошел разворот к необходимости использования традиционных ценностей, так как стало отчетливо понятно, что насаждение либеральных ценностей не ведет человека к свободе, а государство к независимости, а лишь раскалывает общество на части, обогащая отдельные группы лиц, а остальных ведет к обнищанию духовному и материальному, ломая цепочки не корыстных коммуникаций.

Для единого понимания традиционных ценностей совершенно логичным было издание указа Президента России от 9 ноября 2022 г. № 809 [8]. В документе был сделан акцент на росте уровня мотивации современного общества к сохранению традиционных ценностей для защиты и укрепления Российского суверенитета. К традиционным ценностям, согласно данному указу, отнесены достоинство человека; патриотизм за свою страну; формирование правильных нравственных идеалов; проявление милосердия и справедливости; формирование уважения и взаимопомощи; стремление к сохранению исторической памяти России.

По результатам исследования, проведенного ВЦИОМ в 2021 г., в первую очередь деятельность государства должна быть направлена на укрепление традиционных и семейных ценностей (83%) [9].

Воспитание в парадигме традиционных ценностей особенно эффективно у людей младших возрастных групп: школьников и студентов, так как, во-первых, это те люди, которые в будущем будут отвечать за процветание и развитие страны, а, во-вторых, их склад ума еще не сформировал определенную позицию относительно своего существования как гражданина России, да и позиции России в мире. Федотова В.А. утверждает, что среди работающих групп граждан отношение к традиционным ценностям может быть не однозначным, так как внутри одного коллектива могут работать люди разных возрастных и социальных групп. Более старшее поколение придерживается ценностей коллективизма, а более молодое индивидуализма [10].

Особо острым вопросом для работодателей современной России стал вопрос сохранения рабочих мест для высококвалифицированных специалистов, удержание их, а также воспитание качественного кадрового резерва. Вовлеченность работника в производственный процесс, повышение его профессиональных компетенций, а также ответственности позволяют любому работнику развиваться, чувствовать себя необходимым, а также получать достойное вознаграждение — основные элементы, которые должны быть заложены в системе мотивации.

Обращаясь к взглядам американских социологов Т. Парсонса и Э. Шилза, следует отметить, что все действия человека представляют собой парные альтернативы: аффективность и аффективная нейтральность; ориентация личности на себя и ориентация личности на социальное общество; универсализм и партикуляризм; оценка людей по внешним качествам и оценка людей по совершаемым действиям; ограничение действий с определенной сферой и диффузность. И указанные переменные согласно концепции могут формироваться на уровне личностных особенностей человека, социальной системы, на уровне культуры в целом [11]. Соответственно формирование системы мотивации в организации на базе данной концепции должно строиться в разрезе учета всех факторов внешней и внутренней среды организации.

Трансформация и цифровизация всех сфер жизнедеятельности, появление автоматизированных систем, информатизация бизнес-процессов, изменение форматов и видов

работы сотрудников, рост уровня притязаний сотрудников в социальных гарантиях — все это в совокупности ставит перед организациями задачу удержания и развития квалифицированных кадров. Цели организации могут достигаться в короткие сроки, поставленные задачи — приносить результаты при наличии в организации действенного плана мотивации персонала [12].

Материальное стимулирование является важной составляющей в процессе удержания работников, но не всегда определяющей. Так, работник, получая зарплату на предприятии, где он все хорошо знает и у него устоявшиеся, сформированные отношения с коллективом и руководством, где у него есть социальный пакет (медицинская страховка, корпоративный спорт и т.д.), в случае предложения от компании конкурента с большей степенью вероятности откажется от подобного предложения.

И, наоборот, в различных ситуациях работник готов снизить зарплатные ожидания ради комплексного развития в другой компании. Исследование Лахимова Ю.Б. показало, что несмотря на усилие работодателей применять различные меры стимулирования к работникам, на данный момент не имеет большой эффективности и находится в начальной стадии. Работодатели в России не могут найти баланс между материальным и не материальным стимулированием персонала и их влиянием на развитие мотивации персонала к качественному результативному труду, а сотрудники отмечают «недостаточность» знаний и навыков для реализации своего потенциала и карьерных траекторий [13].

По данным ВЦИОМ [14] большая часть опрошенных считают, что «если они будут работать лучше и больше, заработанная плата от этого не изменится» (68%). При этом респонденты в возрасте от 18 до 24 лет считают, что размер оплаты труда пропорционален времени, проведенному в офисе (63%). Большинство респондентов (85%) в ходе опроса отметили, что их работа является интересной и востребованной. 34% респондентов отметили, что основными причинами выбора профессиональной деятельности являются собственные интересы; достойная оплата (17%); не было выбора профессиональной деятельности (17%); отличный карьерный рост и множество возможностей (12%); востребованность профессиональной деятельности на рынке труда (10%). Результаты представлены на рис. 1.

Также следует отметить возрастные особенности в определении причин выбора профессии: респонденты старше 60 лет указали на обстоятельства, а молодежь — на престиж, перспективы роста и востребованность.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В разрезе применения теории потребностей, разработанной А. Маслоу к современным системам мотивации perso-

Причины выбора профессий у россиян различных возрастных групп

Обстоятельства	Возраст > 60 лет
Отсутствие выбора	Возраст 45–59 лет
Престиж и карьерный рост	Возраст 18–34 лет
Востребованность профессии на рынке труда/Собственные увлечения и интересы/Оплата труда в данной сфере	Не имеют единых возрастных групп

нала в организациях, можно утверждать, что потребности более высоких ступеней удовлетворяются в тех случаях, когда в организации применяются именно нематериальные методы стимулирования персонала.

Большинство компаний придерживаются модели иерархии потребностей человека, которая была разработана К. Альдерфером — личностный рост. Каждый профессиональный уровень должен поощряться, тем самым сотрудник должен расти и иметь динамику в развитии. Следует отметить идеи Ф. Гедцберга о том, что человек развивается в профессиональной деятельности, когда создаются комфортные условия для труда и отдыха [15, с. 116].

Опираясь на взгляды Д. Макклелланда, в процессе разработки системы мотивации сотрудников следует особое внимание уделять побудительным мотивам, способствующим достижению высших потребностей. Например, карьерные перспективы сотрудника будут мотивировать его к лучшим результатам труда, что будет способствовать росту прибыли компании [16, с. 89].

В современных организациях отмечается тенденция к разобщению коллектива, несмотря на различные тренинги по командообразованию. Многие сотрудники комфортно работают на «удаленке», не испытывают дискомфорт в связи с отсутствием межличностного общения в коллективе и видят свою миссию непосредственно в выполнении возложенных функций. Преобладание материального стимулирования над нематериальным приводит к повышению индивидуализации работы, разобщенности коллектива, а доминирование нематериальных мер поощрения и стимулов в организации, наоборот, способствует сплочению коллектива.

Несмотря на проведение практически во всех организациях обучения, тренингов, курсов, семинаров для своих сотрудников, многие работники отмечают бессмысленность и безрезультативность подобных мероприятий, так как это не приводит в итоге к повышению оплаты труда или карьерному росту.

Исследование проявления традиционных ценностей у работников важно для организации и управления в целом, поскольку это может помочь лучше понимать работников,



Рис. 1. Основные причины для выбора профессии у россиян

повысить их мотивацию, снизить конфликты и улучшить культуру организации.

Однако остается открытым вопрос о влиянии и взаимосвязи стилей руководства, существующей системы мотивации в организации и проявлении традиционных ценностей у сотрудников, таких как честность, справедливость, патриотизм, созидательный труд, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, справедливость и т.д.

МЕТОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ

С целью выявления специфики подходов к формированию мотивации сотрудников и роли системы стимулирования в проявлении традиционных ценностей у сотрудников организации был проведен экспертный опрос 8 руководителей предприятий строительной отрасли, участвующих в формировании системы стимулирования. Отбор экспертов производился по должности и опыту работы в управлении персоналом. Также были опрошены методом анкетирования 32 рядовых работника этих организаций. При анализе полученных результатов использовался статистический метод исследования определения Критерия хи-квадрата Пирсона, $p < 0.05$.

Проблема исследования заключается в противоречии между важностью проявления в профессиональной деятельности сотрудника организации традиционных ценностей, таких как честность, справедливость, патриотизм, созидательный труд, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, справедливость и т.д., и отсутствием влияния в организации существующей или разрабатываемой системы мотивации кадров, стиля руководства, принятого в организации на проявление этих традиционных ценностей.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что стили руководства влияют на систему мотивации кадров и через систему стимулирования могут влиять на проявление тех или иных традиционных ценностей у работников.

В качестве основных задач исследования были выделены:

- определить используемые стили управления работниками на предприятиях,
- оценить эффективность существующих систем стимулирования,
- установить связь между степенью мотивации работников и стилями управления сквозь призму традиционных ценностей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты показали, что большинство руководителей уверены, что используют трансформационный стиль управления — 38%, чаще это руководители, имеющие стаж до 7 лет. Ситуативного (либерального) и демократических стилей управления придерживаются 25% руководителей, имеющих стаж руководства более 10 лет. Авторитарный стиль используют 12% руководителей со стажем руководства более 10 лет. Стиль Лаиссез-фер не указал никто из респондентов (рис. 2).

В целом, стиль руководства оказывает значительное влияние на систему мотивации работников. Эффективный руководитель должен адаптировать свой стиль в зависимости от особенностей команды и обстоятельств, чтобы стимулировать мотивацию сотрудников и способствовать их профессиональному росту и развитию.

Большинство экспертов отметили, что стимулирование влияет на мотивацию работников — 60% (рис. 3). Было отмечено, что руководители с демократичным стилем управления чаще используют как материальные, так и нематериальные стимулы, а руководители с авторитарным, ситуативным стилями управления, чаще используют только материальное стимулирование и/или не используют вовсе.

Определяющую роль в мотивации работников компании, которые задерживаются на работе на длительное время и выполняют работу качественно, с энтузиазмом, по мнению руководителей, играет тезис — «задачи имеют смысл»: с этим согласилось 50% респондентов. Работники однозначно понимают, что и с какой целью они делают и почему это важно и срочно. В ходе исследования была отмечена важность для сотрудников признания и оценки их деятельности (желательно, публичная), так считает 37,5% опрошенных работодателей.

В меньшей степени для работников определяющую роль играет благоприятная рабочая среда (25%), развитие и обучение (25%), а также принцип честности и ответственности (25%). По мнению опрошенных работодателей, боязнь потерять рабочее место или наоборот получить повышение, не является основным мотивирующим фактором (рис. 4).

Этот вопрос был задан и рядовым работникам тех же компаний. По результатам исследования выявлено, что тезис «задачи имеют смысл» является определяющим в их мотивации, 69% респондентов среди работников это подтвердили. Мнение работников совпало с мнением руково-

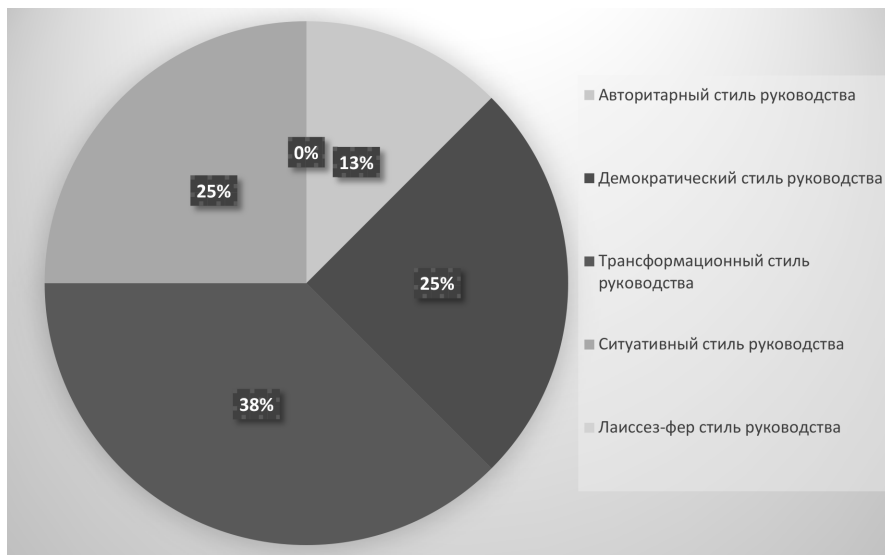


Рис. 2. Стили управления руководителей организаций строительной отрасли

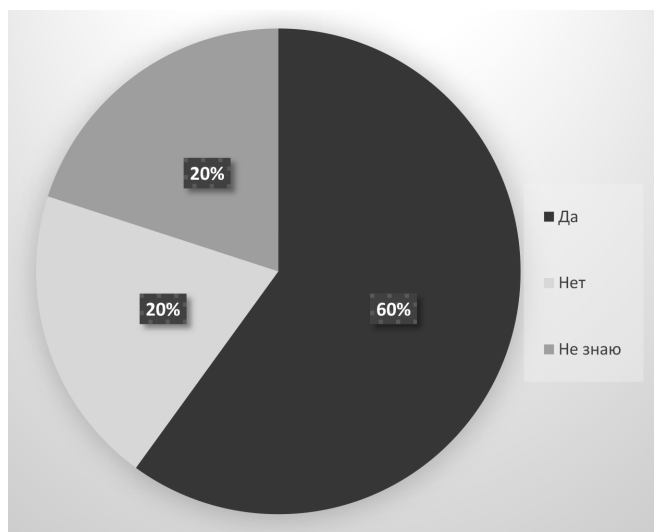


Рис. 3. Влияние системы стимулирования на мотивацию

дителей в том, что определяющую роль в мотивации играет признание и оценка (41% работников с этим согласно).

Всего около четверти опрошенных работников считает, что благоприятная рабочая среда и развитие (обучение) являются определяющим мотивирующим фактом, что совпадает с мнением работодателей. Однако совершенно зеркальное мнение высказали респонденты-работники относительно тезисов, что определяющую роль в мотивации играют «принцип честности и открытости» и «стремление получить повышение» (более 60% работников отметили их в анкетах) (рис. 5).

В 60% организаций действует единая система стимулирования и мотивации для всех сотрудников, вне зависимости от специфики их деятельности, при этом отмечена закономерность: чем больше сотрудников в организации, тем более универсальна система.

В ходе исследования было отмечено, что основными элементами мотивации в строительных организациях являются:

- премии и стимулирующие выплаты;
- обучение по профилю за счет организации;
- общественное признание.



Рис. 4. Определяющая роль в мотивации работников компании по версии работодателя

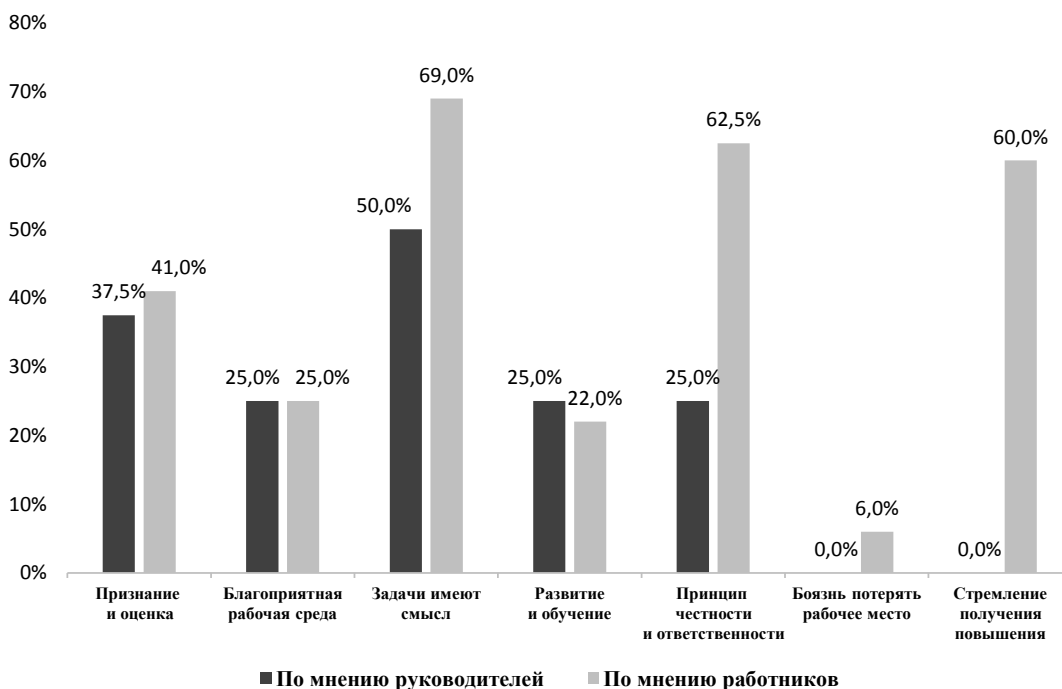


Рис. 5. Сравнение позиций руководителей и работников об определяющих мотивирующих фактах

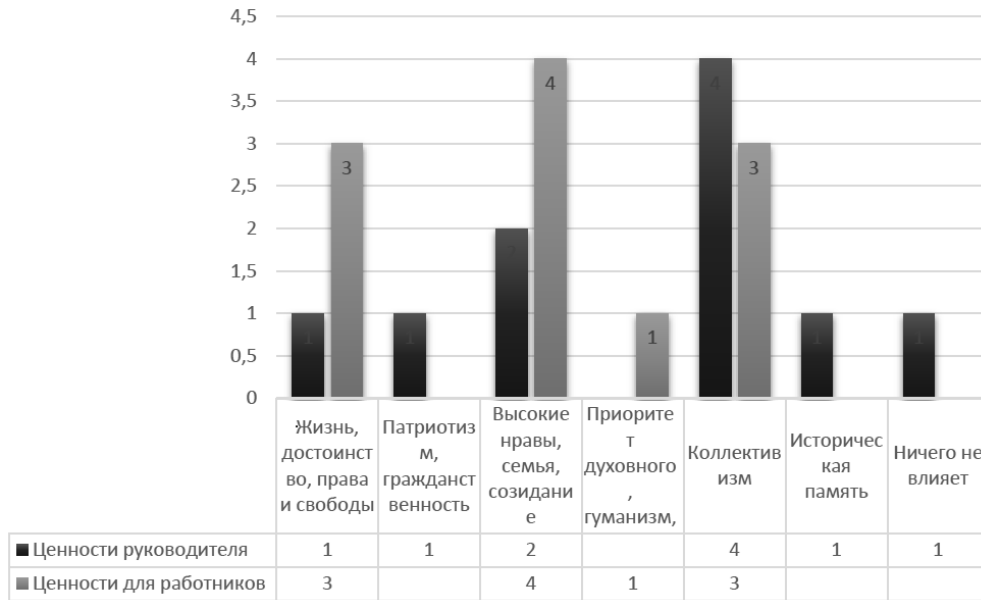


Рис. 6. Наличие традиционных ценностей у работников и руководителей организаций

В ходе исследования респондентам было предложено оценить важность нематериального стимулирования по десятибалльной шкале, где 0 — не важна совсем, 10 — крайне важна. В среднем руководители оценили важность нематериального стимулирования на 7,7 балла. Респонденты-работники оценили важность нематериального стимулирования на 6,8 балла, из чего следует вывод о том, что работники заинтересованы в мерах нематериального стимулирования, однако не в полном объеме согласны с действующими системами. Респонденты отметили, что личные профессиональные достижения и результаты играют важную роль.

Нематериальное стимулирование для современных работников имеет важную роль при выборе работодателя. А работодатель видит эффективность в применении нематериального стимулирования. Дивиденды от внедрения нематериального стимулирования руководители отмечают следующие:

- Снижение текучки кадров;
- Формирование внутреннего кадрового резерва;
- Увеличение лояльности работников к работодателю.

С целью проверки гипотезы о наличии связи между традиционными ценностями и мотивацией работников респондентам-руководителям был задан вопрос о том, влияют ли традиционные ценности руководителя на создание системы мотивации и что должно быть важно и первоначально для их работников.

Исследование показало, что традиционные ценности руководителя влияют на формирование системы мотивации на предприятии. Наиболее востребованными ценностями для руководителя являются коллективизм (50%) и высокие нравы (25%), а что касается их работников, то помимо вышесказанного для работников важна ценность жизни, достоинства, прав и свобод (рис. 6).

Однако на этапе отбора работодатели не акцентируют на этом внимание, 40% высказались, что не оценивают потенциальных новичков на соответствие их традиционных ценностей, а 60% оценивают, но особо не учитывают при выборе итогового кандидата, отдавая предпочтение исключительно профессиональным компетенциям (рис. 7).

В ходе исследования было выявлено, что только 13% руководителей считают своих работников мотивированными, соответственно систему мотивации — эффективной, а боль-

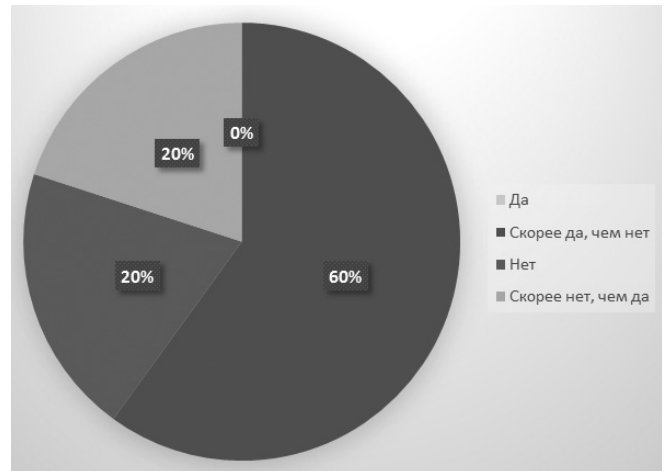


Рис. 7. Выявление традиционных ценностей на этапе отбора кандидата

шинство считают, что работники мотивированы недостаточно (50%).

В ходе исследования было установлено, что нет прямой связи между стилем руководства и проявлением тех или иных ценностей в процессе управления персоналом в организации и разработанной системой мотивации в организации. Определение Критерия хи-квадрата Пирсона показало: число степеней свободы равно 9, критическое значение χ^2 при уровне значимости $p < 0,05$ составляет 16,919, что свидетельствует об отсутствии статистической значимости между факторными и результативными признаками (табл. 2). Однако данная взаимосвязь не установлена по итогам опроса непосредственно руководителей, что свидетельствует о промежуточности полученных результатов и потребует дальнейшего анализа документальной базы данных организаций и более детального анализа применяющихся систем мотивации в управлении персоналом.

ОБСУЖДЕНИЕ

Многие социологи исследуют различия ценностных подходов в различных культурах и их влияние на менеджмент, определяют влияние различных культур на поведение людей

Таблица 2

Взаимосвязь между стилями руководства и традиционными ценностями, преобладающими в управлении персоналом в организации

	Права человека, жизнь.	Нравственные идеалы	Взаимопомощь	Милосердие	
Трансформационный стиль	1	2	2	1	6
Авторитарный стиль	0	0	1	0	1
Ситуативный стиль	2	3	2	0	7
Демократический стиль	0	1	1	0	2
	3	6	6	1	16

в организациях в разрезе международных коммуникаций [17]. Культура, ценностное восприятие мира как «коллективное духовное программирование» определяет сегодня установки и поведение людей.

Результаты исследования коррелируют с проведенным исследованием Васянина А.В. и Михайловой Е.Е., где можно совершенно четко отслеживать влияние различных стилей руководства на мотивацию и производительность кадров. Умеренно демократический стиль, который учитывает новаторские идеи работников, могут либо привести к необходимому результату, либо существенно сократить путь к нему, а наделение работника определенной ответственностью при должном контроле за развитием имеет больший эффект, к примеру, с авторитарным стилем управления кадрами [18].

Демократичный и либеральный стили управления по-разному влияют на работу сотрудников в организации. Демократический стиль управления способствует позитивному отношению персонала к работе и развитию конструктивных навыков, в то время как либеральный стиль управления стимулирует саморазвитие, конкуренцию и решительность сотрудников. К такому выводу пришла Е.В. Краснова в своем исследовании [19].

В настоящее время проходит трансформация и доминирование Я-стратегий поведения (Я сам научусь, освою, изучу, применю и т.д.) над Мы-стратегии (прошу, чтобы научили, дали обратную связь, посоветовали, вдохновили и т.д.). Ценностное управление интегрирует экономический (эффективность труда) и психологический (вовлеченность, взаимоотношения, удовлетворенность трудом) аспекты, являясь неотъемлемой частью развитой организационной культуры и становится доступным лишь на определенном этапе жизненного цикла организации [20]. В данных условиях увеличивается роль корпоративной культуры и стимуляционной составляющей в управленческих практиках как в небольших организациях, так и крупных холдингах.

ВЫВОДЫ

В настоящее время в сфере управления персоналом особым вниманием пользуются концепции благополучия на рабочем месте (КБРМ) — программы, влияющие на физическое и психологическое здоровье, комфортную рабочую среду, финансовое благополучие и профессиональный рост [21]. Однако проведенное исследование показывает, что традиционные ценности в процессе управления персоналом и их учет в разработке системы стимулирования сотрудников в ближайшей перспективе могут стать определяющими в удержании квалифицированных кадров организации.

Проявление традиционных ценностей у работников важно для организации и управления в целом по нескольким причинам.

- Культура организации: Традиционные ценности могут оказывать значительное влияние на культуру организации и ее ценности. Если работники в организации разделяют традиционные ценности, это может означать, что они более склонны к сотрудничеству, уважению к старшим, сохранению традиций и т.д. Если же организация не учитывает эти ценности, то это может привести к противоречиям и неэффективности в работе.
- Удержание персонала: если традиционные ценности являются важными для работников, то это может стать ключевым фактором при принятии решения об оставлении или уходе из организации. Если организация учитывает эти ценности и создает условия для их проявления, то работники будут более склонны оставаться в организации.
- Стимулирование: Исследование проявления традиционных ценностей может помочь организации лучше понимать, что стимулирует ее сотрудников, что вызывает в работниках мотивацию и какие ценности они разделяют. Это может помочь в разработке более эффективных программ стимулирования и управления персоналом.
- Межкультурное взаимодействие: если организация имеет дело с различными культурами, то понимание традиционных ценностей может помочь снизить конфликты и повысить эффективность межкультурного взаимодействия.

На современных предприятиях в России с уже введенными и действующими системами стимулирования, материальными и не материальными, по мнению руководителей, работники мотивированы недостаточно. В свою очередь работники не считают в необходимой мере эффективными стимулирующие инструменты (из-за чего их мотивация снижается), причиной этого служит различие в ценностных ориентирах работников и их руководителей. Решением данной проблемы должно послужить приведение руководителей и работников в единую и понятную систему ценностей, ориентированную под стили управления руководителей в совокупности с потребностями и взглядами работников предприятий на мотивацию. Именно через систему традиционных ценностей можно создать действенный инструмент взаимосвязи стилей руководства и мотивации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Накануне.ru [Электронный ресурс] // nakanune.ru: ежедн. интернет-изд. 2022. 22 фев. Андрей Фурсов: Нужно на- смерть стоять за традиционные ценности, это и новая форма классовой борьбы. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2021/02/22/22595687>
2. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/17944>
3. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/45904>
4. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/17118>
5. *Алексис де Токвиль* «Демократия в Америке» [Электронный ресурс] // URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Tokville_Democracy_1.pdf
6. *Карпенкова Т.В.* Кардинальные изменения в мире, вызванные распадом СССР // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2013. № 4. С. 124–135.

7. Рудаков Д.В., Доронина Т.В. Влияние традиционных ценностей и национально-психологических особенностей современных россиян на развитие российского менеджмента // Омский научный вестник. 2015. № 2. С. 225–228.
8. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>
9. Исследование ВЦИОМ [Электронный ресурс] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/gosudarstvo-i-obshchestvo-celi-prioritety-imperativy>.
10. Федотова В.А. Ценности россиян в контексте возрастных различий // Вестник Пермского университета. 2017. № 1. С. 78–86.
11. Parsons T., Shils E.A. 1951. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge MA: Harvard University Press.
12. Королева Т.А., Сувалова Т.В. Значение, сущность и содержание системы мотивации в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 1. С. 70–75. URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-70-75> (дата обращения: 30.08.2023)
13. Ламихов Ю.Б. Система нематериальной мотивации на современных предприятиях // Общество: Социология, психология, педагогика. 2019. С. 24–32.
14. Исследование ВЦИОМ [Электронный ресурс] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-udovolstvie-ili-neobkhodimost>
15. Герцберг Ф. Источники мотивации персонала // Справочник по управлению персоналом. 2003. № 11. С. 114–119.
16. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб., 2007. 669 с.
17. Sondergaard M. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies* 15 (3): P. 447.
18. Васянин А.В., Михайлова Е.Е. Влияние лидерских качеств руководителя на мотивацию подчиненных // Мир науки. Социология, Философия, Культурология. 2020. № 3. Т. 11, С. 6.
19. Краснова Е.В. Влияние стиля руководства руководителя на трудовую мотивацию работников // Психологические технологии развития личностного потенциала, материалы конференции. 2014. С. 28–32.
20. Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // Азимут научных исследований: Экономика и управление. 2017. № 4 (21). С. 294–298.
21. Захаров Д.К., Каштанова Е.В. Концепция «благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 3. С. 13–17. URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17> (дата обращения: 30.08.2023).
2. Government of the Russian Federation [electronic resource] // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/17944>
3. Government of the Russian Federation [electronic resource] // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/45904>
4. Government of the Russian Federation [electronic resource] // URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/17118>
5. Alexis de Tocqueville «Democracy in America» [electronic resource] // URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Tokville_Democracy_1.pdf
6. Karpenkova T.V. Dramatic changes in the world caused by the disintegration of the USSR // *Izvestia Tula State University. Humanities*. 2013. № 4. P. 124–135.
7. Rudakov D.V., Doronina T.V. Influence of traditional values and national-psychological features of modern Russians on development of Russian management // *Omsk Scientific Bulletin*. 2015. 2. P. 225–228.
8. Government of the Russian Federation [electronic resource] // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>
9. RPORC study [Electronic resource] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/gosudarstvo-i-obshchestvo-celi-prioritety-imperativy>.
10. Fedotova V.A. Russian values in the context of age differences // *Messenger of the Perm University*. 2017. 1. P. 78–86.
11. Parsons T., Shils E.A. 1951. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge MA: Harvard University Press.
12. Koroleva T.A., Suvalova T.V. Significance, essence and content of the motivation system in modern conditions // *Management of personnel and intellectual resources in Russia*. 2023. № 1. С. 70–75. URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-70-75> (date of access: 30.08.2023).
13. Lakhimov U.B. System of non-financial motivation in modern enterprises // *Society: Sociology, psychology, pedagogy*. 2019. P. 24–32.
14. RPORC study [Electronic resource] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-udovolstvie-ili-neobkhodimost>
15. Herzberg F. Sources of Staff Motivation // *Personnel Management Manual*. 2003. 11. P. 114–119.
16. McClelland D. *Human Motivation*. SPb., 2007. 669 p.
17. Sondergaard M. Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications // *Organization Studies* 15(3): P. 447.
18. Vasyanin A.V., Mikhailova E.E. Influence of leadership qualities of the head on motivation of subordinates // *World of science. Sociology, Philosophy, Culture*. 2020. 3. T. 11, p. 6.
19. Krasnova E.V. Influence of the management style on the staff motivation // *Psychological technologies of personal potential development, conference materials*. 2014. P. 28–32.
20. Yakimova Z.V., Tsareva N.A. Mechanisms for the development of value management of personnel // *Azimut scientific research: Economics and management*. 2017. 4 (21). P. 294–298.
21. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. Concept of «well-being at work» as part of modern corporate programs of personnel management // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2023. № 3. С. 13–17. URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17> (date of access: 30.08.2023).

REFERENCES

1. Nakanune.ru [electronic resource] // nakanune.ru: weekly online resource. February 22, 2022. Andrei Fursov: One must stand for traditional values to the death, it is also a new form of class struggle. URL: <https://www.nakanune.ru/news/2021/02/22/22595687>