

УДК 005.7

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

<sup>1</sup>Е.В. Дуплий, <sup>1</sup>И.Г. Губанова, <sup>2</sup>К.М. Ксенофонтова, <sup>3</sup>А.А. Паронян

<sup>1</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный социальный университет», Москва, email: e-4994928284@yandex.ru

<sup>2</sup> Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», Москва, email: ksenofontova-km@rguk.ru

<sup>3</sup> Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права» Курский институт кооперации, филиал», Курск, email: ararat-65@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты трансформации ценностных ориентаций в системе мотивации корпоративного кадрового менеджмента. Современные условия корпоративного управления характеризуются необходимостью системного поиска действенных методов мотивации, обеспечивающих приемлемую интенсивность выполнения трудовых функций персоналом для достижения коммерческой эффективности бизнес-процессов и поддержания стратегической конкурентоспособности. Современная среда ведения предпринимательской деятельности помимо значительной волатильности макроэкономических факторов характеризуется высоким уровнем конкуренции практически на всех сегментах. В этой связи менеджмент предприятия должен всегда находиться в поиске инструментов, обеспечивающих рост эффективности использования доступного ресурсного потенциала. Фундаментальным элементом совокупного корпоративного ресурсного потенциала бесспорно является человеческий капитал. Управление мотивацией является базовой функцией кадрового менеджмента, так как приводит к увеличению отдачи от использования личностно-профессиональных компетенций персонала, что в свою очередь является фактором достижения коммерческого успеха в общекорпоративной системе координат. В последние годы построение эффективного механизма стимулирования трудовой активности обрывает множественностью трудностей, большая часть которых связана, в первую очередь, с изменением ценностных ориентаций сотрудников. В работе рассмотрены основные направления трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда, дается характеристика базовым типам мотивации сотрудников в зависимости от их ценностных ориентаций, представлена модель диагностики ценностных ориентаций сотрудников, а также выполнена экспертная оценка выраженности наиболее приоритетных ценностных ориентаций персонала предприятия общественного питания ООО «Альфа».

**Ключевые слова:** мотивация, ценностные ориентации, кадровый менеджмент, управление персоналом, стимулирование труда, геймификация.

## TRANSFORMATION OF VALUE ORIENTATIONS IN THE MOTIVATION SYSTEM HR MANAGEMENT

<sup>1</sup>E.V. Dupliy, <sup>1</sup>I.G. Gubanova, <sup>2</sup>K.M. Ksenofontova, <sup>3</sup>A.A. Paronyan

<sup>1</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State Social University», Moscow, email: e-4994928284@yandex.ru

<sup>2</sup> Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State University named after A.N. Kosygin (Technology. Design. Art)», Moscow, email: ksenofontova-km@rguk.ru

<sup>3</sup> Autonomous non-profit organization of higher education «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law» Kursk Institute of Cooperation, branch», Kursk, email: ararat-65@yandex.ru

**Abstract.** The article considers theoretical and practical aspects of transformation of value orientations in the motivation system of corporate personnel management. Modern conditions of corporate management are characterized by the need for a systematic search for effective motivation methods that ensure acceptable intensity of performance of labor functions by personnel in order to achieve commercial efficiency of business processes and maintain strategic competitiveness. The modern business environment, in addition to significant volatility of macroeconomic factors, is characterized by a high level of competition in almost all segments. In this regard, the management of the enterprise should always be in search of tools that ensure increased efficiency of using the available resource potential. The fundamental element of the total corporate resource potential is undoubtedly human capital. Motivation management is a basic function of personnel management, as it leads to an increase in the return on the use of personal and professional competencies of personnel, which in turn is

*a factor in achieving commercial success in the corporate-wide coordinate system. In recent years, the construction of an effective mechanism for stimulating labor activity has become overgrown with many difficulties, most of which are primarily associated with a change in the value orientations of employees. The paper examines the main directions of transformation of value orientations of subjects of the labor market, provides a description of the basic types of employee motivation depending on their value orientations, presents a model for diagnosing value orientations of employees, and also carries out an expert assessment of the expression of the most priority value orientations of the personnel of the public catering enterprise ООО «Альфа».*

**Keywords:** *motivation, value orientations, personnel management, staff management, labor incentives, gamification.*

Дата поступления статьи в редакцию: 18.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

## **Введение**

Трансформация ценностных ориентаций субъектов рынка труда стала следствием происходящих социально-экономических преобразований, коррелирующих с повсеместным внедрением цифровых технологий и массовой доступностью информационного контента любой направленности. Итогом данных преобразований выступило снижение актуальности для сотрудников материальной составляющей выполнения трудовых функций. Наиболее ярко данная проблема прослеживается на примере высококвалифицированных кадров, обладающих большим уровнем востребованности на рынке труда [1]. Достичь высокого уровня трудовой отдачи от данной категории сотрудников только за счет манипулирования различными формами оплаты труда крайне сложно. В этой связи представители кадрового менеджмента вынуждены искать и находить нетрадиционные методы мотивации, к числу которых, в первую очередь, необходимо отнести геймификацию. Результативность использования человеческого капитала может иметь различные формы проявления, но наиболее часто выражается в показателях производительности труда. В условиях актуализации инновационной активности дополнительную важность приобрел критерий предпринимательского менеджмента персонала, позволяющий усовершенствовать внутренние бизнес-процессы за счет творческой активности сотрудников, сфокусированной на поиске форм и методов оптимизации. В обоих рассмотренных вариантах фундаментальное значение имеет степень мотивации сотрудников, находящихся в рабочем пространстве. Мотивация является важнейшим фактором эффективного использования человеческого капитала в корпоративном хозяйственно-экономическом контуре. В наиболее общем виде мотивация представляет собой комплекс реально действующих факторов и причин, стимулирующих трудовую активность персонала, и проявляющихся в устойчивом росте производительности труда при сохранении применяемой технологической модели бизнес-процессов. Таким образом, можно заключить, что присутствие действенного мотивационного механизма имеет важнейшее значение с точки зрения достижения стабильно высокой конкурентной позиции на рынке и обеспечения коммерческой эффективности бизнеса. Данную точку зрения также разделяет и Н.Е. Борисова, которая пишет о том, что поиск действенных методов мотивации, обеспечивающих приемлемую интенсивность выполнения трудовых функций персоналом для достижения коммерческой эффективности бизнес-процессов и поддержания стратегической конкурентоспособности, является базовым направлением деятельности кадровой службы любого предприятия [2]. В этой связи представители корпоративной кадровой службы должны находиться в постоянном поиске максимально эффективной модели мотивации подконтрольного персонала. Управление мотивацией является базовой функцией кадрового менеджмента, так как приводит к увеличению отдачи от использования личностно-профессиональных компетенций персонала, что в свою очередь является фактором достижения коммерческого успеха в общекорпоративной системе координат [3].

## **Цель исследования**

Цель исследования заключается в рассмотрении значимости ценностных ориентаций в построении эффективной системы мотивации, а также в проведении анализа выраженности приоритетных ценностных ориентаций персонала компании в существующих социально-экономических условиях. Задачи исследования включают в себя выполнение следующих видов работ:

- рассмотреть основные направления трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда;
- охарактеризовать базовые типы мотивации сотрудников в зависимости от их ценностных ориентаций;
- представить модель диагностики ценностных ориентаций сотрудников;
- выполнить экспертную оценку выраженности наиболее приоритетных ценностных ориентаций персонала предприятия общественного питания ООО «Альфа».

### Методы и материалы исследования

Для выполнения теоретической части работы в качестве источников информации выступили результаты публикационной активности авторов в области кадрового менеджмента, управления мотивацией, исследования особенностей трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда в текущих социально-экономических условиях. Для проведения экспертной оценки в практической части статьи были использованы материалы интерактивного тестирования сотрудников предприятия общественного питания ООО «Альфа», выполненные на основе репрезентативного отбора респондентов. Методология написания статьи опирается на использование следующих методов: сравнения, экспертной оценки, логический, графический, контент-анализа, диалектический, гносеологический.

### Результаты и обсуждения

При существующей конъюнктуре классические модели мотивации становятся все менее и менее эффективными, что обусловлено трансформацией как хозяйственно-экономических процессов, так и ценностных ориентаций субъектов рынка труда. К подобному выводу приходит в своей статье и М.А. Булавина, которая акцентирует внимание на том, что в последние годы построение эффективного механизма стимулирования трудовой активности обрастает множеством трудностей, большая часть из которых связана, в первую очередь, с изменением ценностных ориентаций сотрудников [4]. К числу основных преобразований на рынке труда, оказывающих влияние на мотивацию сотрудников, можно отнести:

- повышение значимости высококвалифицированных специалистов, дефицит которых по отдельным вакансиям достигает катастрофических размеров;
- цифровая трансформация хозяйственно-экономической деятельности, которая популяризировала возможность гибридной занятости, в том числе в удаленном формате;
- рост актуальности человекоцентричности как внутрикорпоративных механизмов, так и бизнес-процессов. В обоих случаях ключевую значимость приобретает персонифицированный подход, фокусирующийся на морально-психологических особенностях личности.

С.О. Новосельский выделяет еще одну особенность современной трансформации рынка труда, которая связана с постоянным повышением удельного веса на нем представителей поколений Y и Z, для которых значимую роль в формировании образа мышления играли компьютерные игры [5].

В.А. Аксенов акцентирует внимание на смене ценностных ориентаций, которые занимают важнейшее место в теории мотивации личности [6]. При этом автор отмечает, что трансформация ценностных ориентаций субъектов рынка труда стала следствием происходящих социально-экономических преобразований, коррелирующих с повсеместным внедрением цифровых технологий и массовой доступностью информационного контента любой направленности. С учетом актуальности ценностных ориентаций для мотивационного механизма в контексте кадрового менеджмента необходимо дать определение данному понятию.

Ценностные ориентации представляют собой устойчивые мотивы поведения личности в существующей социально-экономической среде. В.Н. Авдеева выделяет следующие ключевые характеристики ценностных ориентаций:

- носят системный характер, то есть формируют единый комплекс, которые оказывает влияние на поведение личности;
- подвижны, то есть в зависимости от трансформации социально-экономического пространства и общественной среды нахождения человека его ценностные ориентиры могут меняться. В большинстве случаев изменение ценностей носит плавный характер без радикального пересмотра базовых нарративов;
- набор ценностей человека остается стабильным, но меняется степень значимости каждой ценности [7].

Проблеме ценностных ориентаций личности в современном научном пространстве уделяется значительное внимание, так как они играют огромную роль в процессе манипуляции поведением человека и созданием выгодных нарративов для общества. Изменение ценностей может происходить как естественным эволюционным путем, связанным со сменой социально-экономической формации или технологического уклада, так и насильственным образом в рамках внешнего деструктивного гибридного воздействия. В материалах данной работы будем рассматривать только эволюционный механизм изменения ценностей, отсекая геополитическую составляющую, так как она не является объектом нашего исследования.

В научной среде присутствует множество интерпретаций различных видов группировок ценностных ориентаций. Соглашаясь с мнением О.Н. Апанасенко, считаем целесообразным использовать клас-

сический подход к структурированию ценностных ориентаций личности, который выделяет три базовых группы ценностей:

- духовные ценности, которые носят нематериальный характер и связаны с внутренним миром человека;
- материальные ценности, которые выражаются в присутствии определенных материальных благ, имеющих стоимостную меру;
- общественно-политические ценности, включающие в себя огромный набор ценностных ориентаций, включая идеологические и религиозные мотиваторы [8].

Как справедливо отмечает А.С. Золотова, значимым итогом современных социально-экономических преобразований можно считать утрату для работников высшей ценности материального вознаграждения за труд [9]. В аналогичном ключе рассуждает и А.П. Кожевина, которая акцентирует внимание на том, что наиболее ярко данная проблема прослеживается на примере высококвалифицированных кадров, обладающих большим уровнем востребованности на рынке труда [10]. В этой связи достичь высокого уровня трудовой отдачи от данной категории сотрудников только за счет манипулирования различными формами оплаты труда крайне сложно.

На рисунке 1 отразим основные направления трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда.



**Рис. 1.** Основные направления трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда

Указанный набор трансформаций актуален для текущего состояния рынка труда, но с учетом скорости происходящих социально-экономических преобразований он может относительно оперативно измениться. А.М. Лесин описывает растущую важность такой ценностной ориентации как стабильность места жительства [11]. Новая более высокооплачиваемая работа уже не является значимым аргументом для смены места жительства, так как субъект рынка труда в условиях цифровизации имеет возможность работать удаленно или в гибридном формате без смены постоянного места жительства.

Для разработки качественного сценария геймификации необходимо провести диагностику ценностных ориентаций членов трудового коллектива. Для решения данной задачи З.К. Вебер предлагает использовать опросник, анкетная форма которого помогает выявить доминирующие ценностные ориентиры в текущей структуре трудового коллектива [12]. При диагностике ценностных ориентаций определенным интересом представляет выявление важности присутствия той или иной ценности у других сотрудников коллектива. В данном случае проводится опрос с целью определения значимости наличия/ отсут-

ствия набора ценностных ориентаций у коллег [13]. Обработка итогов анкетирования наглядно отражает ценностные приоритеты сотрудников. Собранная информация крайне актуальна с позиции разработки эффективной игровой модели, способной обеспечить рост мотивации персонала. С учетом сформированного информационного базиса генерируются следующие ключевые элементы игровой модели:

- важность нематериального поощрения для участников игры;
- степень значимости материальной составляющей в качестве потенциальной награды победителю;
- необходимость присутствия идеологической составляющей в сценарии геймификации [14].

Эти и ряд других важнейших элементов игровой модели разрабатываются с учетом собранных данных по итогам диагностики ценностных ориентаций трудового коллектива.

В статье Т.А. Егорова происходит выделение четырех базовых типов ценностных ориентаций личности, которые актуальны с позиции построения эффективного механизма кадрового менеджмента [15]. На наш взгляд, данная классификация актуальна и при разработке модели геймификации. На рисунке 2 отразим основные типы мотивации сотрудников в зависимости от их ценностных ориентаций.



**Рис. 2.** Основные типы мотивации сотрудников в зависимости от их ценностных ориентаций

Представленная на рисунке информация крайне важна для представителей кадровых служб, так как позволяет им правильно подобрать наиболее эффективный механизм мотивации сотрудников. Эффективное манипулирование ценностными ориентациями сотрудника, по мнению Л.В. Пурыжова, становится возможным, если они в значительной степени коррелируются с корпоративными ценностями

компании [16]. В этой связи создание игровой модели должно происходить на основе преобладающего присутствия в трудовом коллективе тех или иных ценностных ориентаций. К примеру, если в коллективе доминирует инструментальный тип ценностных ориентаций, то при разработке сценария игровой модели необходимо в обязательном порядке обеспечить присутствие достойного материального вознаграждения для потенциального победителя. Если же в трудовом коллективе доминируют профессиональный или патриотический типы ценностных ориентаций, то важно использовать нематериальные публичные методы поощрения. Владение данной информацией позволит разработать наиболее действенный сценарий для роста мотивации сотрудников в процессе геймификации. Важно обеспечить высокий уровень вовлеченности персонала в игровую модель, что становится возможным за счет правильного подбора стимулов на основе результатов диагностики присутствующих типов ценностных ориентаций.

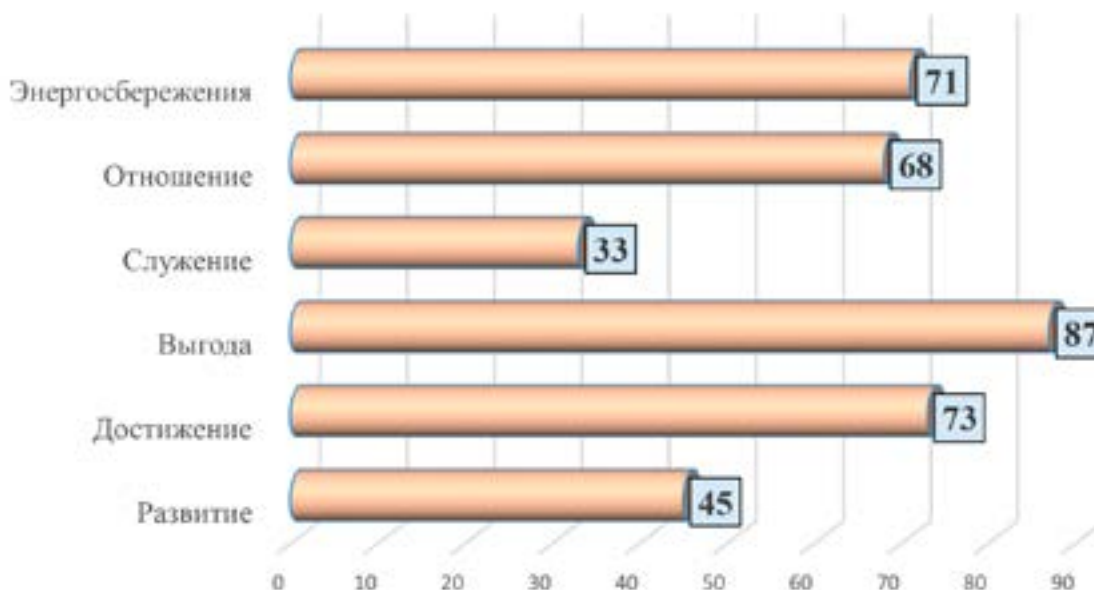


Рис. 3. Модель исследуемых ценностных ориентаций сотрудников ООО «Альфа»

По мнению А.А. Лялиной, ключевой ценностной ориентацией в современном мире является удовлетворенность трудом [17]. Фактор удовлетворенности трудом имеет ключевое значение при выборе места будущего трудоустройства или при сохранении текущей работы. С позиции геймификации рост значимости данной ценности крайне актуален, так как качественное внедрение игровых кейсов в практику трудовой деятельности способствует повышению интереса сотрудников к выполнению трудовых функций за счет эффекта новизны. К аналогичному выводу приходит и Е.П. Маслов, который концентрирует внимание на важности эмоциональной составляющей труда [18]. Сотрудник должен с желанием идти на работу, а также испытывать эмоциональное удовлетворения по итогам выполнения профильных трудовых обязанностей. Достичь данного эффекта возможно, в том числе, на основе применения игровых технологий, повышающих интерес к труду. М.М. Тагирова в числе актуальных ценностных ориентаций для мотивации к труду выделяет присутствие благоприятной корпоративной культуры, которая задает общий морально-психологический фундамент межличностных и профессиональных коммуникаций [19].

Применение новых инструментов мотивации в системе кадрового менеджмента должно происходить с учетом доминирующих ценностных ориентаций среди членов трудового коллектива. Только в этом случае используемая игровая модель будет способствовать росту мотивации сотрудников компании. В практической части исследования с учетом сделанных выводов в работе необходимо представить результаты диагностики ценностных ориентаций персонала ООО «Альфа». ООО «Альфа» является коммерческим предприятием, сфера интересов которого концентрируется в сегменте общественного питания.

В рамках проводимого в работе исследования репрезентативной фокус-группе сотрудников ООО «Альфа» предложено пройти тестирование на профильном сайте для выявления преобладающих в коллективе ценностных ориентаций. В рамках предложенной методики осуществляется структурирование поведения персонала с учетом шести ключевых ценностных ориентаций, которые представлены на рисунке 3.



**Рис. 4.** Анализ ценностных ориентаций сотрудников ООО «Альфа»

Представленные на рисунке шесть ценностей в значительной степени коррелируются с концепцией управления персоналом Маслоу и представленной им пирамидой ценностей. На профильном сайте компании HT Lab разработан релевантный тестовый комплекс диагностики ценностных ориентаций персонала под название «Ценности». К числу достоинств данной модели необходимо отнести доступность внешнего использования со стороны персонала, а также простоту интерпретации полученных результатов представителями корпоративных кадровых служб.

Раскроем суть каждой из рассматриваемых ценностей более подробно для понимания ее роли в формировании корпоративного мотивационного механизма:

- развитие: стимулом трудовой активности выступает личностное профессиональное развитие обусловленное с одной стороны возможностью постоянного решения все более сложных задач, а с другой стороны обучением и получением дополнительных компетенций. Конкретными стимулами можно считать корпоративные тренинги, наличие свободного времени для самообучения, присутствие лестницы сложных задач;

- достижение: в основе данной группы ценностей персонала находится карьерный рост, то есть сотрудник всегда должен видеть отчетливые перспективы повышения в должности в случае успешного решения определенной группы задач. Карьерный рост может сопровождаться не только повышением в должности, но и возможностью участия в принятии управленческих решений более высокого уровня;

- служение: относительно альтруистическая группа ценностей, в рамках которых основной мотивации является качественное выполнение своих трудовых обязанностей. Для отдельных категорий сотрудников можно говорить о присутствии служебного и социального долга в качестве основного мотива;

- отношение: указанная группа ценностный ориентаций опирается на элементы корпоративной культуры и необходимость наличия качественных межличностных отношений в коллективе. Базовой ценностью выступает желание быть частью общего корпоративного социума;

- энергосбережение: данная категория ценностей связана с наличием относительно свободного времени и реализуется в условиях гибридной занятости. Свободное от работы время необходимо для личностного развития или для решения императивных бытовых проблем. Ключевая ценность концентрируется на присутствии баланса режима труда и отдыха;

- выгода: указанная группа ценностей концентрируется на присутствии сугубо материальных стимулов для мотивационной активности персонала. Основой трудовой активности выступают либо прогрессивный рост заработной платы, либо получение дополнительных премиальных выплат.

Для исследования доминирующих ценностных ориентаций будет использована репрезентативная фокус-группа сотрудников ООО «Альфа» из числа обслуживающего персонала, которым предложено пройти тестирование на указанном ранее специализированном сайте [20]. Обработка и визуализация результатов тестирования ценностных ориентаций сотрудников представлена на рисунке 4.

По итогам обработки результатов тестирования можно сделать вывод о том, что в коллективе ООО «Альфа» доминирующее положение занимают ценности группы «выгода». В основе данной категории ценностей находятся рост заработной платы или получение иных материальных выплат за качественно выполненную работу. Преобладание данной категории ценностей является традиционным для большинства сотрудников с учетом текущей социально-экономической конъюнктуры. Кроме того, специфика хозяйственно-экономической деятельности ООО «Альфа», не сопряженная с творчеством и глобальными перспективами карьерного роста, также ориентируется на доминирующее присутствие подобного рода ценностей. Второе место в структуре ценностных ориентаций в коллективе пастерии принадлежит достижениям, то есть актуальным стимулом для трудовой активности выступают реальные перспективы карьерного роста.

### Выводы

Таким образом, можно сделать вывод о том, что происходящие трансформации ценностных ориентаций субъектов рынка труда оказывают существенное влияние на подбор эффективных инструментов мотивации. В условиях трансформации ценностных ориентаций геймификация выступает действенным методом краткосрочного роста трудовой активности, грамотное применение которого способствует повышению эффективности использования доступного корпоративного кадрового потенциала с целью увеличения коммерческого результата. С позиции построения эффективного мотивационного механизма к числу основных направлений трансформации ценностных ориентаций можно отнести, во-первых, снижение значимости материального элемента, то есть величина заработной платы или иной формы материального вознаграждения уже не являются доминирующим фактором для интенсификации труда, во-вторых, повышение актуальности интереса к труду, то есть эмоциональная составляющая трудовой деятельности приобретает новое более важное значение, в-третьих, важность управления личным временем, что становится возможным в условиях гибридной занятости или дистанционных форм ведения трудовой деятельности, в-четвертых, отсутствие четких карьерных целей, что особенно характерно для современной молодежи, большая часть которой не выстраивает личностную стратегию карьерного роста. Результаты диагностики ценностных ориентаций сотрудников ООО «Альфа» в обязательном порядке должны быть учтены при разработке корпоративной модели геймификации, которая может выступать эффективным инструментом стимулирования трудовой активности.

### Литература

1. Сукманов Э.В., Новосельский С.О., Смотрова А.Ю. Политика и механизм управления персоналом в страховом секторе // Наука и практика регионов. 2016. № 1 (2). С. 48-53.
2. Борисова Н.Е. Усиление мотивации с использованием геймификации в корпоративной среде // В сборнике: Международная молодежная конференция по HR-аналитике. 2020. С. 16-29.
3. Новосельский С.О., Мозговая Ю.С. Методы оценки эффективности рекламных кампаний организаций // Политика, экономика и инновации. 2015. № 2 (2). С. 13.
4. Булавина М.А., Попова С.А., Новосельский С.О. Зарубежный опыт молодежного предпринимательства в решении социально-экономических проблем // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2023. Т. 14. № 3 (40). С. 57-65.
5. Новосельский С.О., Васюкова В.А., Марухленко А.Л., Золкин А.Л., Свердликова Е.А. Управление человеческим капиталом на региональном и корпоративном уровнях // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 5 (58). С. 1029-1041.
6. Аксенов В.А., Носаков И.В., Якушева А.М. Изменение организационной культуры и ценностных ориентаций поведения персонала предприятий в России // Финансовые рынки и банки. 2024. № 11. С. 7-12.
7. Авдеева В.Н., Шильникова З.Н. Ценностные ориентации человека как фактор развития мотивации персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2024. № 3 (50). С. 26-31.
8. Апанасенко О.Н., Семенченко И.В. Роль ценностных ориентаций в профессии менеджера по персоналу // Психология человека и общества. 2021. № 1 (30). С. 5-9.
9. Золотова А.С. Ценностные ориентации как фактор развития мотивации персонала // Евразийский научный журнал. 2015. № 7. С. 111-114.
10. Кожевина А.П. Ценностные ориентации сотрудников административно-управленческого персонала торговой организации // Экономика и предпринимательство. 2024. № 7 (168). С. 1464-1470.
11. Лесин А.М. Стабильность места жительства как ценностная карьерная ориентация молодых людей // В сборнике: Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация. М., 2022. С. 821-826.

12. Вебер З.К. Взаимосвязь ценностных ориентаций и лояльности персонала // В сборнике: Дружининские чтения. Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 178-181.
13. Тилинина Н.В., Лобков Ю.Л. Специфика ценностных ориентаций у персонала коммерческой организации (на примере работы официантов ресторанов) // В сборнике: от мечты к открытию: психологические исследования молодых ученых. Материалы региональной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых преподавателей. Курский государственный университет. Курск, 2021. С. 119-121.
14. Новосельский С.О., Шедрина И.Н., Криулин В.А. Банковский маркетинг в системе управления банковской деятельностью // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 7-2 (19). С. 23-28.
15. Егоров Т.А., Северова А.С. Анализ ценностных ориентаций персонала в государственном секторе // В сборнике: Студент – Исследователь – Учитель. материалы 22 Межвузовской студенческой научной конференции. Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. 2021. С. 1716-1725.
16. Пурыхова Л.В., Семенова М.Г. Мотивы и ценностные ориентации как фактор трудовой деятельности индивидуума // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления. Сборник научных трудов. 2018. С. 350-356.
17. Лялина А.А. Удовлетворенность трудом ИТ-специалистов в контексте поколенческих различий // В сборнике: Актуальные теоретические исследования. сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 216-222.
18. Маслов В.П., Синяева Л.П., Додорина И.В. Ценностные аспекты мотивации и стимулирования персонала // Вестник СамГУПС. 2020. № 4 (50). С. 61-67.
19. Тагирова М.М., Тасуева Т.С. Ценности как важный элемент корпоративной культуры // В сборнике: формирование и эволюция новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак, 2022. С. 142-144.
20. Официальный сайт агентства HT Lab. [Электронный ресурс]. URL: <https://ht-lab.ru/testy/cennosti/> (дата обращения 10.06.2025).