

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В.ЛОМОНОСОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

*На правах рукописи*

**Султанова Фания Ривалевна**

**Роль мотивационно-ценностных ориентаций  
сотрудников в оценке привлекательности  
организационной культуры проектных и  
производственных организаций**

5.3.3 – Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика  
(психологические науки)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Научный руководитель: доктор психологических наук,  
доцент, член –корреспондент РАО  
Барabanщикова Валентина Владимировна

Москва - 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ .....</b>	<b>14</b>
1.1. Методологические и концептуальные подходы к изучению организационной культуры .....	14
1.2. Психологический анализ привлекательности организационной культуры .....	20
1.2.1. Основные подходы к анализу организационной культуры и ее привлекательности.....	20
1.2.2. Психологические факторы, определяющие привлекательность организационной культуры .....	28
1.3. Мотивационно-ценностные ориентации сотрудников организаций и привлекательность организационной культуры.....	31
1.3.1. Подходы к изучению мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций .....	31
1.3.2. Прикладные исследования мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций .....	36
1.3.3. Текучесть кадров в организациях как показатель конгруэнтности мотивационно-ценностных ориентаций персонала и организационной культуры.....	41
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ .....</b>	<b>49</b>
2.1. Цели, задачи и гипотезы исследования, программа проведения исследования.....	49
2.2. Общая характеристика обследованных организаций.....	51

2.3. Описание выборок обследованных респондентов.....	53
2.4. Комплекс использованных диагностических методик и процедура проведения обследования.....	57
2.5. Процедуры обработки полученных данных .....	60
<b>ГЛАВА 3. ВКЛАД МОТИВАЦИОННО-ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ СОТРУДНИКОВ В ОЦЕНКУ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры сотрудников проектных и производственных предприятий.....	62
3.2. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры сотрудников проектных и производственных предприятий с разным уровнем должности и разным стажем в организации.....	72
3.2.1. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей проектных и производственных предприятий, исполнителей проектных и производственных предприятий.....	72
3.2.2. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов проектных и производственных предприятий, интерналов проектных и производственных предприятий .....	78
3.2.3. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей и исполнителей проектных предприятий, руководителей и исполнителей производственных предприятий .....	82
3.2.4. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов и	

интерналов проектных предприятий, адаптантов и интерналов	86
производственных предприятий .....	
3.3. Взаимосвязь между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций.....	91
3.4. Вклад привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций .....	97
3.4.1. Анализ психологических предикторов субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ.....	111
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	115
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	139

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время общество находится в процессе перехода от постиндустриального к информационному (Барабанщикова, 2019; Дружилов, 2020; Организационная психология, 2014). Подобную смену форм производства общество переживало не единожды, так, например, при переходе от традиционного к индустриальному обществу физическую силу работника заменил механический станок, который мог быстрее, надежнее и единообразнее выполнять простые операции, типичные для конвейерного производства. Сейчас же компьютерные технологии, искусственный интеллект и машинное обучение заменяет человека в вопросе поиска, сбора и анализа информации. Однако в выработке критериев анализа, в оригинальной подаче информации (контента) или при необходимости новых креативных идей человек незаменим. Именно в таких условиях, где все тяжелые или длительные этапы производства механизированы и автоматизированы, а рынок товаров и услуг перенасыщен, ключ к успеху организации зачастую лежит не в скорости или производительности, а в создании принципиально нового продукта и формировании спроса на него. Учитывая это, в настоящее время главным достоянием любой компании становится человеческий капитал (Базаров, 2023; Иванова, Михайлова, Штроо, 2007; Марьин, 2004; Мескон и др., 2006; Chmiel, 2017). И для психологов-практиков, и для руководителей предприятий, а, значит, и для научного сообщества особую важность приобретает поиск, привлечение и удержание наиболее перспективных, творческих и амбициозных сотрудников.

Исследования показывают, что доминирующими параметрами выбора места своей дальнейшей профессиональной деятельности становятся для современного профессионала не финансовые и экономические характеристики, а психологические элементы организационной среды (Govaerts, 2011; Griffeth, 2000; Mandhanya, 2015; Shaw et al., 2009), среди них: условия работы, особенности организационной коммуникации, стиль руководства, баланс жизни и работы и многие другие. Подобные психологические элементы организационной среды,

преломляясь через базовые цели, ценности и нормы компании, выстраиваются в общую систему и составляют организационную культуру предприятия. Вместе с тем, ключевые параметры организационной культуры, важные для совершения профессиональных выборов, определяются системой ценностей каждого отдельного специалиста (Климов, 2003, Зеер, 2003). Совпадение индивидуальных ценностей специалиста и ценностей, заложенных в организационную культуру, ведут к высоким оценкам привлекательности организационной культуры и, соответственно, самой организации. Вышесказанное определяет необходимость выявления ключевых аспектов привлекательности организационной культуры.

Кроме того, различные типы предприятий характеризуются специфичными для них проявлениями организационной культуры, которые частично определяют особенности мотивационно-ценностной сферы персонала (). Так, в нашей стране, согласно данным Росстата (Рабочая сила, занятость и безработица в России, 2022), двумя ведущими сферами трудовой занятости в 2021 году стали: сфера услуг и торговли (62% населения от общей численности занятых) и промышленность (20%). Это и определило выбор типов предприятий для настоящей работы – проектные компании, специализирующиеся на проектировании современных аппаратов воздушного охлаждения и промышленных осевых вентиляторов, и производственные предприятия, выпускающие указанные технические средства (Landy, Conte, 2016; Whitley, 2006).

Вместе с тем, необходимо отметить, что специфичные проявления организационной культуры можно использовать не только в целях привлечения и удержания персонала различных типов предприятий, но также как инструмент адаптации новых сотрудников (Gardner, 2009; Hatmaker, Park, 2014; Verquer et al., 2003). В настоящее время наиболее перспективные специалисты, особенно молодые, воспринимают компанию в большей степени как место для реализации своих возможностей и устремлений (Govaerts, 2011; Verquer et al., 2003), чем для материального обеспечения, что определяет необходимость создания организационных условий для самореализации, в том числе и посредством

декларирования соответствующих ценностей и поощрения определенного поведения как коллективом, так и руководством компании. Так, к примеру, если организационная культура предприятия включает в себя ценности профессиональной компетентности и развития, то весь карьерный путь специалиста сопровождается через призму соответствующих ценностей. При отборе соискателей учитывается качество образования и открытость новому опыту; реализации профессиональной деятельности сопутствует процесс непрерывного обучения в компании, направленный на развитие профессионально важных качеств, включение наиболее перспективных сотрудников в кадровый резерв, назначение наиболее опытных работников наставниками и т.п. Такая организационная среда позволит сотруднику реализовывать свои ценности и потребности в рамках одной организации. Таким образом, взаимосоответствие индивидуальных ценностей специалиста ценностям организационной культуры позволит создать прочный, долговечный и продуктивный профессиональный союз. Вместе с тем, в этом контексте в организационной психологии и психологии труда соответствие индивидуальных и организационных ценностей не рассматривалось. Так как субстратом организационных ценностей является организационная культура, то полагается целесообразным оценить роль мотивационно-ценностных ориентаций в оценке привлекательности организационной культуры предприятий.

Определение характера взаимосвязей между степенью выраженности мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников и привлекательностью организационной культуры открывает новые перспективы для ее полноценной диагностики и прогнозирования с точки зрения критериев эффективности использования задействованных «человеческих ресурсов». В дополнение к этому, полученные результаты о связи ценностей отдельных сотрудников и ценностей организаций, имплементированных в организационную культуру, позволят разрабатывать программы психологического сопровождения сотрудников организаций, в том числе и адаптантов, конструировать организационную культуру наиболее адекватной поставленным задачам.

**Цель** исследования: выявление и анализ роли мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций в оценке привлекательности организационной культуры.

Сформулирована **основная гипотеза**, согласно которой мотивационно-ценностные ориентации сотрудников связаны с оценкой привлекательности организационной культуры в проектных и производственных организациях.

Проверка основной гипотезы включает конкретизацию и проверку ряда **эмпирических гипотез**:

1. Руководители проектных и производственных организаций обладают схожими мотивационно-ценностными ориентациями и имеют схожие оценки характеристик профессиональной деятельности.

2. Мотивационно–ценностные ориентации сотрудников и оценки привлекательности организационной культуры обусловлены уровнем должности, стажем работы и типом организации.

3. Существуют специфичные для различных типов организаций взаимосвязи мотивационно-ценностных ориентаций с оценками привлекательности организационной культуры.

4. Привлекательность организационной культуры вносит значимый вклад в субъективную оценку вероятности ухода из проектной и/или производственной организации.

**Объект исследования:** мотивационно-ценностные ориентации сотрудников связаны с оценкой привлекательности организационной культуры в проектных и производственных организациях.

**Предмет исследования:** взаимосвязи между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников проектных и производственных предприятий и их оценками привлекательности организационной культуры.



Достижение поставленной цели и проверка выдвинутых гипотез реализовывалась в процессе последовательного решения следующих **задач исследования**:

1. Обобщение и анализ имеющихся в научной литературе представлений и результатов современных исследований о мотивационно-ценностных ориентациях.

2. Операционализация понятия привлекательности организационной культуры и оценки.

3. Психологический анализ особенностей мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций.

4. Психологический анализ оценок привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций.

5. Выявление специфики управленческого труда в исследуемых типах организаций.

6. Выявление взаимосвязи между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников проектных и производственных организаций и оценкой привлекательности организационной культуры.

7. Анализ вклада оценок привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций.

**Методологической базой** исследования послужили: положения системно-деятельностного подхода (Ломов, 1991); принципы психологического анализа профессиональной деятельности в различных видах труда (Бодров, 2006; Иванова, 2003; Кабаченко, 2003; Климов, 1995; Мерлин, 1986; Прохоров, 2012 и др.); трехуровневая модель анализа взаимодействий сотрудников в организационной среде (Леонова, 2014; Занковский, 2002; Roe, 2011).

**Эмпирическую базу исследования** составили 4 проектных предприятия (конструкторские бюро) и 3 производственных предприятия (завода) научно-промышленного концерна, направленного на разработку и производство аппаратов воздушного охлаждения для промышленности. Выборка включает в себя 232

человека (156 мужчин и 76 женщин): 101 сотрудник конструкторских бюро и 131 сотрудник производственных предприятий.

**Методы исследования:** (I). Анкетирование сотрудников разных подразделений для сбора информации о биографических данных респондентов. (II). Психодиагностическое тестирование сотрудников организаций с использованием пакета психодиагностических методик, включающих 5 стандартизированных опросников: «Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» Г.Р. Олдхэма и Дж. Хакмана, в адаптации А.Б. Леоновой (Леонова, 2000); «Якоря карьеры» Э. Шейна, в адаптации В.А. Чикер (Чикер, 2003); «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильман (Практикум по психологии..., 2001); «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова (Практикум по психологии..., 2001), «Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием» А. Майера, в адаптации В.А. Чикер (Чикер, 2003). (III). Методы статистической обработки данных (методы описательной статистики, сравнение групп с использованием критерия Манна-Уитни, корреляционный анализ, линейный регрессионный анализ).

### **Научная новизна диссертации**

1. Впервые реализована трёхуровневая модель анализа взаимодействий сотрудника в организационной среде в исследовании персонала проектных и производственных предприятий, что позволило получить результаты, характеризующие проявления мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников и оценки привлекательности организационной культуры каждого типа предприятия с учетом уровня должности и стажа в организации.

2. Впервые выделено из ряда смежных понятий и операционализировано понятие привлекательности организационной культуры, рассматриваемое как удовлетворённость сотрудников элементами организационной среды, а именно: условиями работы, содержанием труда, организацией труда, характеристиками коллектива, особенностями управления и руководства.

3. Впервые показаны различия в мотивационно-ценностных ориентациях персонала проектных предприятий на разных этапах адаптации сотрудников к организационной культуре. Адаптанты характеризуются следующими мотивационно-ценностными ориентациями: менеджмент, вызов, предпринимательство, социальный статус и комфорт, а для интерналов характерна ориентация на стабильность.

4. Впервые установлено, что соответствие мотивационно-ценностных ориентаций и сложившейся на предприятии организационной культуры определяет для сотрудников степень ее привлекательности, которая приводит к значимым и измеряемым последствиям для предприятия – вероятности ухода из проектных и производственных организаций.

5. Впервые теоретически обоснованы и эмпирически выявлены предикторы субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных предприятий.

**Теоретическая значимость** результатов исследования состоит в концептуализации понятия привлекательности организационной культуры и выделении его из ряда смежных психологических явлений: корпоративная культура, привлекательность организации. Полученные данные о роли соответствия мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников и ценностей, заложенных в организационную культуру, в сохранении человеческого капитала позволяют дополнить представления о профессиональном развитии субъекта труда и обогатить теоретические знания о критериях выделения значимых параметров в методологии системного анализа предприятий на организационном уровне.

**Практическая значимость** полученных результатов. Выделены предикторы субъективной вероятности ухода из организации, что позволит разрабатывать и внедрять отдельные элементы организационной культуры, имеющие ключевое значение для сотрудников проектных и производственных предприятий, а также организовывать процесс адаптации новых сотрудников с учетом полученных результатов. Данные о проявлениях мотивационно-ценностных ориентаций у

руководящего состава предприятий могут быть учтены при формировании кадрового резерва организаций.

**Достоверность полученных результатов и обоснованность выводов** обеспечены теоретическим анализом изучаемой проблематики, выбором методологической базы для проведения исследования, комплексным составом и взаимодополняемостью использованных методов исследования, большим массивом собранных на репрезентативной выборке данных для анализа результатов, применением современных адекватных методов математической статистики для обработки данных. Выборка обследуемых подобрана в соответствии с задачами исследования. В целом в исследовании приняло участие 232 сотрудника семи организаций.

**Апробация результатов исследования.** Результаты обсуждались на заседании кафедры психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М.В.Ломоносова (2015 г., 2018 г., 2023 г.) и в рамках аспирантских семинаров (Москва, 2015-2018 гг.). Представлены на международных научных конференциях и конгрессах: XVII Европейском конгрессе психологии труда и организационной психологии (Осло, Норвегия, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Основные тенденции развития психологии труда и организационной психологии» (ИПРАН, РПО, Москва, 2015 г.); XXXI Международном психологическом конгрессе (Йокогама, Япония, 2016 г.); Юбилейной международной школе по психологии состояний (Казань, Россия, 2016 г.); XVIII Европейском конгрессе по психологии труда и организационной психологии (Дубин, Ирландия, 2017 г.); Всероссийской научной конференции «Психология состояний человека: актуальные теоретические и прикладные проблемы» (Казань, 2023 г.); Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (Москва, 2015 г., 2017 г., 2018 г.).

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Привлекательность организационной культуры определяется через удовлетворённость сотрудников элементами организационной среды, а именно:

условиями работы, содержанием труда, организацией труда, характеристиками коллектива, особенностями управления и руководства. Выделенные элементы отражают все три уровня анализа организационных взаимодействий. При этом оценки показателей привлекательности организационной культуры детерминированы уровнем должности в организации.

2. Вне зависимости от исследуемых типов организаций, руководители обладают однородными оценками субъективно важных характеристик профессиональной деятельности (разнообразие, сложность, автономия, значимость, обратная связь), а также имеют схожие паттерны мотивационно-ценностных ориентаций, при этом руководителей производственного типа предприятий выделяет мотивационно-ценностная ориентация «служение».

3. Мотивационно-ценностные ориентации сотрудников проектных и производственных предприятий взаимосвязаны с оценками привлекательности организационной культуры. Соответствие индивидуальных и организационных ценностей ведет к уменьшению субъективной оценки вероятности ухода из организаций и сохранению человеческого капитала.

4. Наличие на предприятии возможности профессионального развития определяет низкую субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из организаций. Дополнительными значимыми предикторами для вероятности ухода сотрудников из проектных организаций выступают причастность к успехам организации и психологическая защищенность; а для ухода из производственных – психологическая защищенность, хорошие взаимоотношения в коллективе, сплоченность коллектива и сложность работы.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа включает в себя введение, три главы, заключение и выводы, список литературы и 12 приложений. Объем основного текста составляет 138 страниц. Работа проиллюстрирована 7 рисунками и 21 таблицей. Библиография насчитывает 228 наименований, из них 163 на иностранном языке.

# **ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

## **1.1. Методологические и концептуальные подходы к изучению организационной культуры**

Реализация принципов системного анализа в исследованиях организаций является базовым постулатом, сформулированным еще в классических работах в области наук об управлении персоналом и организационной психологии (Базаров, 2023; Виханский, Наумов, 2001; Мескон и др., 2006; Организационная психология..., 2018; Schein, 1996). С этой точки зрения, организация — это «дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение лиц, входящих в состав взаимодействующих групп и подгрупп, совместно реализующих поставленные цели и действующих на основе определённых норм, процедур и правил» (Организационная психология..., 2018, с.27). При проведении системного анализа организаций принято выделять три основных уровня взаимодействий человека в организационной среде: индивидуальный, групповой и организационный (Занковский, 2002; Организационная психология..., 2018; Roe, 2002). Такой подход позволяет реконструировать иерархию взаимодействий сотрудников с учетом специфики воздействия психологических факторов на их деятельность в соответствии с выделенными выше уровнями: индивидуальный уровень (человек – работа), групповой уровень (специалист – рабочая группа), организационный уровень (служащий – организация) (Герберт, фон Розенштиль, 2006; Организационная психология..., 2018; Roe et al., 2012).

В этом контексте организационная культура может служить отражением всех трех уровней организационного взаимодействия. Так на индивидуальном уровне она является выразителем ценностей самого человека, того, что для него важно – профессиональная компетентность, власть, материальные ценности или, например, профессиональное развитие и т.п. На групповом уровне – групповые нормы и

правила и паттерны поведения и взаимоотношения между членами коллектива. На организационном уровне – политика компании, сплоченность коллектива, стиль управления, как модель реализации властных полномочий, лояльность к компании, организационный патриотизм (Аксеновская, 2016; Roe, 2002).

<sup>1</sup>Реализация данной иерархической схемы анализа организационных взаимодействий в конкретных прикладных исследованиях задает целостный контекст для изучения различных организационно-психологических феноменов, в частности, при анализе особенностей организационной культуры и ее влияния на различные показатели успешности работы организации в целом (Организационная психология..., 2018; Сидоренков и др, 2014; Moon et al., 2012; Roe, 2002; Shemla et al., 2014). Кроме того, применение данного подхода открывает и более широкие возможности для рассмотрения привлекательности организационной культуры как системообразующего фактора, регулирующего совместную деятельность коллективного субъекта труда, что в конечном итоге определяет эффективность предприятия (Виханский, Наумов, 2014; Чикер, 2004; Hartnell et al., 2011; Latham, 2012).

<sup>2</sup>Вместе с тем, конкретных примеров реализации этой исследовательской парадигмы в прикладных исследованиях, направленных на комплексный анализ организационной культуры с учетом характера ее влияния на разные уровни взаимодействий сотрудников организаций, существует очень мало (Shemla et al., 2014). В этой связи особый интерес представляет работа Н. Моон и соавторов, в которой предложено концептуальное обоснование нового подхода к анализу особенностей организационной культуры с учетом мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников, формируемых в контексте групповых взаимодействий и общих целевых ориентиров деятельности организаций (Moon et al., 2012). В рамках этого подхода предложена оригинальная прогностическая модель - т.н.

---

<sup>1</sup> Леонова, А.Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Вопросы психологии. – 2018. – №. 4. – С. 80-91. (1,15 п.л./0,6 п.л.).

<sup>2</sup> Леонова, А.Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Вопросы психологии. – 2018. – №. 4. – С. 80-91. (1,15 п.л./0,6 п.л.).

“Ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture”, которая в русскоязычном варианте может быть обозначена как «Многоуровневая мотивационная модель анализа организационной культуры» (Леонова, Султанова, 2018). Общая конструкция этой модели построена в соответствии с описанной выше трехуровневой схемой анализа организационных взаимодействий и, кроме того, дополнена выходом на оценку основных показателей эффективности работы организации в целом – по критериям продуктивности, жизнеспособности и креативности. Этот подход реализован в работах Леоновой А.Б. и Султановой Ф.Р. и показал свою перспективность при частичном его переосмыслении. (Леонова, Султанова, 2018, А, Б).

<sup>3</sup>Изучение феномена организационной культуры является одним из приоритетных направлений исследований в современном комплексе прикладных психологических дисциплин о трудовой деятельности человека и управлении персоналом (Занковский, 2002; Landy, Conte, 2016). В рамках интенсивно проводимой разработки этой проблематики создана обширная концептуально-методическая база для классификации разных типов и форм проявлений организационной культуры, характера ее влияния на показатели успешности деятельности организаций и диагностических методов, пригодных для использования в прикладных условиях. Вместе с тем, проблема анализа регуляторных механизмов, на основании которых организационная культура оказывает влияние на эффективность совместной деятельности сотрудников организации, пока еще остается мало разработанной (Леонова, Султанова, 2018 А; Moon et al., 2012).

Особое внимание изучению феномена организационной культуры стало уделяться в прикладных психологических исследованиях уже на начальном этапе становления организационной психологии, что было связано с появлением пионерских работ А. Майера и Э. Шейна в конце 1960 - начале 1980 гг. (Базаров,

---

<sup>3</sup> Леонова, А.Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Вопросы психологии. – 2018. – №. 4. – С. 80-91. (1,15 п.л./0,6 п.л.).



1998; Организационная психология..., 2018; Почебут, Чикер, 2002; Schein, 1990, 1996;), и оно не ослабевает до настоящего времени. Это связано с тем, что влияние организационной культуры проявляется на всех уровнях функционирования организации и отражается во многих аспектах ее жизнедеятельности (Аксеновская, 2017; Несмеянова, Липатов, 2017; Организационная психология..., 2018; Organ, Ryan, 1995).

В широком смысле понятие организационной культуры можно определить, как «единый семантический контекст или систему смысловых координат, которые задают общность целей и задач, единство ценностных ориентаций и принятых форм поведения, объединяющих всех сотрудников организации» (Организационная психология..., 2018, с.266). Согласно мнению Э. Шейна и его последователей, организационная культура выполняет две главные функции в обеспечении эффективной деятельности организаций, направленные на:

- внешнюю адаптацию к динамичным и постоянно обновляющимся условиям окружающей среды;
- внутреннюю интеграцию совместной работы персонала, которая создает в организации общий для всех сотрудников контекст деятельности (Занковский, 2002; Schein, 1996).

В этом плане организационную культуру можно рассматривать как базовую систему координат деятельности коллективного субъекта труда, которая формируется на основе накопленного опыта и освоения новых знаний, тем самым определяя работу организации в настоящем времени и ее развитие в будущем.

Учитывая вышесказанное, большой интерес представляет интеграция новых сотрудников, имеющих свои ценности, опыт и устоявшиеся модели поведения, в уже функционирующую организационную культуру. Согласно стадиям профессионального развития по Е.А.Климову, любому специалисту при назначении на первичную должность, так называемому адаптанту, требуется до 2-3 лет для адаптации к профессиональной деятельности и месту работы, после чего

сотрудник полностью «входит» в профессию и переходит на новую стадию – интернала (Климов, 2003).

Слово «адаптация» переводится с латинского языка как приспособление, в случае адаптантов – преимущественно приспособления индивидуальных особенностей сотрудника к особенностям (характеристикам) существующей организационной культуры и труда. Прежде чем адаптант приступит к работе компания вкладывает значительные усилия и время на поиск, отбор и найм сотрудников. Поэтому важно, чтобы на предприятии были созданы условия для нового сотрудника, он мог ознакомиться с профессиональными задачами, условиями труда и с рабочим коллективом. Если процесс адаптации персонала спланирован и управляем, период ознакомления с вышеизложенным может быть быстрым и эффективным, что окажет влияние на характер отношений новых сотрудников на всех уровнях: к работе, организации, руководителям, членам коллектива (Щляпников, 2007; Nekoranec, Nagyova, 2014). Анализируя результаты современных исследований, можно говорить, что организационная культура является наиболее важным ресурсом в процессе встраивания сотрудников в рабочую среду, в рамках которой адаптанты принимают участие в обучающих и командообразующих мероприятиях компании, эффективным в вопросе адаптации себя показал и институт наставничества (Hatmaker, Park, 2014). Если процесс адаптации нового сотрудника не проходит успешно, то новичок принимает решение об уходе. Среди наиболее частых причин увольнения, согласно данным, заявлены непривлекательность или неудовлетворенность организационной культурой и поведение непосредственного начальника (Chen, 2001), которые для увольняемых выражаются в общей несправедливости, в том числе в распределении премии и продвижении по службе, отсутствие взаимопонимания и поддержки со стороны руководителя, а также инструментов поощрения персонала в организации в целом (Abagelan, Tullu, 2020; Накро, Abbasi, Mahesar, 2021). Учитывая накопленный эмпирический опыт применения организационной культуры как инструмента адаптации новых сотрудников и их интеграции в действующий коллектив, можно говорить о перспективах для осознанного проектирования

организационной культуры или разработки и внедрения отдельных ее аспектов под управленческие задачи компании.

<sup>4</sup>В течение длительного времени организационная культура изучалась как стихийно формирующийся феномен, сопутствующий деятельности любого организационного сообщества и имеющий качественные особенности проявлений в конкретных ситуациях (Виханский, Наумов, 2014; Липатов, 2012; Чикер, 2004). Однако в последние годы организационная культура все чаще стала рассматриваться как главный ресурс продуктивного развития персонала и организации в целом (Занковский, 2009; Магура, 2002; Moon et al., 2012). Это объясняется тем, что организационная культура является главным связующим звеном в регуляции совместной деятельности коллектива сотрудников организации, определяя общую «идеологию» ее функционирования и успешность достижения основных организационных целей, оцениваемых по комплексу показателей финансового благополучия, стабильности существования в динамичной социально-экономической среде, а также наличия потенциала для ее перспективного развития (Аксеновская, Базаров, 2008; Занковский, 2009; Hartnell et al., 2011; Landy, Conte, 2016).

Вместе с тем, помимо организационной культуры в научном сообществе используется и термин корпоративная культура, оба понятия разделяются по смысловому содержанию, однако во многих прикладных работах эти психологические феномены приравнены (например, Липатов, Несмеянова и др).

В данной работе мы будем опираться на позицию классика отечественной организационной психологии Т.Ю.Базарова, который разделяет оба понятия, определяя при этом организационную культуру как интегральную характеристику организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности) (Базаров, 2023), а корпоративную культуру – как сложный, бездоказательный комплекс представлений, определяющий общие рамки

---

<sup>4</sup> Леонова, А.Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Вопросы психологии. – 2018. – №. 4. – С. 80-91. (1,15 п.л./0,6 п.л.).

поведения и разделяемый большинством сотрудников компании. Таким образом, организационная культура становится понятием глобальным, но не конкретным, чье содержание не может быть четко определено и измерено. В данной диссертации мы опишем существующие на настоящий момент актуальные научные исследования, описывающие те или иные феномены, свойственные организационной культуре, чтобы вывести рабочее определение для применения в нашей работе.

## **1.2. Психологический анализ привлекательности организационной культуры**

### **1.2.1. Основные подходы к анализу организационной культуры и ее привлекательности**

Существует множество теорий, моделей и частных подходов к изучению организационной культуры (для обзора см. Кирхлер, Хельц, 2005; Мескон и др., 2006). В современной литературе эти разработки можно обобщить в три основных подхода к анализу организационной культуры (Организационная психология..., 2018):

- символический подход, который основывается на предположении о том, что различного рода символы (традиции, обычаи, эмблемы, миссия, притчи) ведут к определенным действиям сотрудников в организации. Эти символы создают, поддерживают и развивают организационную культуру предприятий;
- когнитивный подход акцентирует внимание на таких аспектах как коллективное сознание, общая система знаний, верований и кодекса морально-этических правил, которые определяют соответствующие формы поведения. В этом контексте организационная культура понимается как сформированные смысловые системы, передаваемые сотрудникам посредством языка или других знаковых форм коммуникаций с учетом когнитивно-аффективных оценок персонала.

- систематический подход основывается на понимании организационной культуры как сложного «естественно-искусственного» конструкта, в состав которого входят две основные составляющие – материальная и нормативная. В рамках систематического подхода происходит выделение упорядоченного комплекса критериев и оснований для создания типологий и классификаций организационной культуры.

Особое внимание в исследованиях организационной культуры, проводимых в рамках различных подходов и имеющих общую концептуальную направленность, уделяется созданию типологий или классификаций различных видов организационной культуры (Базаров, Еремин, 1998; Виханский, Наумов, 2001; Психология управления, 2006; Kabanoff, Daly, 2000; Schein, 1996). Однако большинство существующих классификаций организационной культуры носят скорее качественно-описательный характер, отличаются друг о друга по критериям, положенным в их основание, и плохо соотносятся между собой.

Такие типологии часто используются в практико-ориентированных исследованиях, однако не раскрывают механизмов создания, развития или функционирования организационной культуры. Примером типологий являются классификации Т. Дила и А. Кеннеди, типология Д.Коула, а также одна из наиболее распространенных из них – модель организационной культуры К.Камерона и Р.Куина, а среди разработок отечественных авторов следует выделить наиболее известную классификацию Т.Ю.Базарова (для обзора см. Виханский, Наумов, 2001; Занковский, 2002; Мескон и др., 2006; Chmiel, 2017; и др.). Вместе с тем, в большинстве из этих классификаций главным образом описывается феноменология различных типов организационной культуры, но не уделяется специальное внимание анализу системных взаимосвязей между качественно разнородными компонентами характерных проявлений организационной культуры, что не дает основания для интерпретации организационной культуры как основного системообразующего фактора в регуляции совместной деятельности

персонала организаций (Магура, 2002; Организационная психология..., 2018; Kabanoff, Daly, 2000).

Расходятся мнения исследователей об основных факторах, которые влияют на качественное разнообразие организационных культур. Одни авторы считают, что организационная культура в первую очередь отражает их лидера, который через декларируемую стратегию, свое поведение, ценности и стиль лидерства (Steers, Shim, 2013), другие – что организационная культура определяется социокультурными особенностями страны, в которой находится компания (Hala, 2004). Также автор (Hala) приходит к выводу, что сотрудники транснациональных компаний, имеющих «сильную» организационную культуру, могут испытывать трудности с удовлетворением своих потребностей, мотивов и ценностей, и это может вести к низкому уровню удовлетворенности работой, приверженности, мотивации и производительности, в связи с тем, что общественные ценности, принятые в данном регионе, не отражаются в культуре организации.

<sup>5</sup>Организационная культура является устойчивой психологической характеристикой компании, что отличает ее от любой другой (Albert, Whetten, 2004) и дает представление ее членам о целях, миссии, правилах, нормах, опыте и самом укладе организации, которые определяют поведение сотрудников в ней (Alvesson, 2012; Miles, Snow, 1978; Tripsas, 2009). В некоторых компаниях культура настолько строго предписана, что ценностные ориентации, мотивация и убеждения обязаны разделяться всеми ее сотрудниками (Andrews, Basler, Coller, 1999; O'Reilly, Chatman, 1996), и соответствующее поведение контролируется самими членами коллектива (Anteby, 2008; Bortolotti et al., 2015). Такую организационную культуру принято считать «сильной», и она строго определяет не только многие стороны профессиональной жизни, но оказывает влияние на индивидуально-личностные характеристики сотрудников, например структуру потребностей, ценностей и мотивов, затрагивает места и особенности отдыха сотрудника с

---

<sup>5</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

семьей. Однако существуют и исследования, демонстрирующие убедительные доказательства того, что «сильная» организационная культура не всегда оказывает позитивное воздействие на производительность работы сотрудников. В частности, Сёренсен обнаружил, что фирмы с сильной организационной культурой обладали рядом преимуществ при спокойных экономических условиях за счет согласованной работы ее сотрудников, готовности поддерживать организационные цели, большей надежности их совместной деятельности (Sørensen, 2002). Но в условиях нестабильности, когда технологии и внешние условия быстро меняются, автор обнаружил, что сама согласованность сотрудников и четкость их работы, которая повысила производительность компании в спокойное время, ограничивает способность предприятия адаптироваться к новым стратегическим задачам и снижает ее производительность и эффективность (Sørensen, 2002).

Структурные изменения в экономике и демографические изменения в рабочей силе затрудняют организациям поиск, найм, развитие и удержание человеческих ресурсов (Breaugh, Starke, 2000; Ployhart, 2006). Вместе с тем, еще предстоит исследовать как крупномасштабные социальные и экономические изменения в обществе, такие как пандемия COVID-19, уже кардинально изменили организационную культуру многих предприятий (Ермолаев, Марьин, Воронцова, 2022 А). Хорошо известные символы организационной жизни – такие как встречи в зале совещаний, решение проблемных моментов за чашкой кофе, празднование дней рождений и корпоративных праздников – заменены на zoom, маски и общение в бесконечных чатах. Эти изменения представляют собой серьезную проблему в создании обновленной корпоративной культуры, где сотрудники работают из дома (Howard-Grenville, 2020, Kniffin et al., 2020). Изменения внешних условий, привели и к изменениям в организации, даже основополагающие ценности многих организаций сместились с поисков и творчества в сторону безопасности, стрессоустойчивости и жизнестойкости (Spicer, 2020).

Современная организационная психология и психология труда утверждает, что наше общество находится на переходном этапе от постиндустриального к

информационному обществу, что предполагает не только возникновение большого количества новых профессий, но и глобальные изменения в уже привычных профессиях и организационных системах. Так, стандартная ситуация «болтовни» за чашкой кофе трансформируется в отдельные чаты сотрудников в мессенджерах, где обсуждается все, кроме работы. На данный момент почти в каждой компании появился специалист, SMM менеджер, отвечающий за наполнение сайта компании, ведение телеграмм каналов и аналогичных групп в других социальных сетях. Постепенная трансформация общества и все больший уход в интернет-среду предъявляет все больше требований к сформированности организационной культуры. В настоящее время нельзя стать частью коллектива, просто находясь территориально в одном помещении и решая общие бытовые и профессиональные проблемные вопросы, на данный момент возникает необходимость простраивать организационную культуру осознанно, интегрировать сотрудников, разобщенных территориально и социально в целях создания общей организационной среды (Ермолаев, Марьин, 2022).

<sup>6</sup>Все вышесказанное доказывает важность для руководителей и менеджеров по персоналу разработки и внедрения организационной культуры, которая отражает цели и задачи организации, отображает ее ценности и соотносится со стратегией компании (Warrick, 2017). Так, например, при приходе нового сотрудника в компанию, в организации уже сформирована собственная система ценностей, которая определяет «общий дух» компании в целом или то, что принято назвать «организационной культурой» (Занковский, 2002; Chmiel, 2017). То, насколько удачно сложится совместная работа «новичка» и постоянных членов коллектива, зависит от многих факторов, но в наибольшей степени – от того, насколько ценности и мотивационные установки конкретного сотрудника близки ценностям, нормам и правилам поведения, принятым в организации, которые составляют суть организационной культуры. Поэтому органичная «понятность»

---

<sup>6</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).



или содержательная близость организационной культуры, сложившейся на предприятии, определяет степень ее привлекательности для нового сотрудника и удовлетворенность работы (Rousseau, 1990). Как правильно, организации независимо от отрасли и размера стремятся создать прочные и благоприятные отношения со своими сотрудниками (Lee, Raschke, 2016). Рабочая этика, как элемент норм, закрепленных в организационной культуре, также влияет на работу сотрудников. Исследование показало, что установившаяся в организации система моральных и этических ценностей в рамках профессиональной деятельности способна обеспечить длительную производительность труда сотрудников (Osibanjo et al., 2015).

Ставшие уже классическими исследования организационной культуры конца 1980-х годов и после, доказывают, что такие критерии эффективности деятельности и привлекательности компаний на рынке труда, как текучесть кадров, производительность сотрудников, удовлетворённость трудом, вовлеченность персонала детерминируются существующей организационной культурой предприятия (например, Fisher, 2000; Marcoulides, Heck, 1993; Rollins, Roberts, 1998; Weiner, 1988). Еще одно из известнейших исследований посвящено 11-ти летнему анализу организационных культур различных предприятий (Kotter, Heskett, 1992). Было обнаружено, что компании со «здоровыми», считай эффективными, организационными культурами в среднем увеличили продажи на 682% за 11 лет против 166% для сопоставимых компаний с «нездоровыми» культурами. Публикация исследования повела за собой ряд работ, посвящённых поиску характеристик «здоровых» и «нездоровых» организационных культур (см. Kilmann, Saxton, Serpa, 1985; Lussier, Achua, 2022; Rosenthal, Masarech, 2003). Организационная культура оказывает существенное влияние на долгосрочный успех организаций (Ajmal, Helo, 2010; Kendra, Taplin, 2004), а также на результативность отдельных проектов (Coffey, 2010). Еще одним подтверждением влияния организационной культуры на эффективность организаций служит кросскультурное исследование М. Knoll и соавторов, демонстрирующее как отдельные элементы организационной культуры (дистанцирование руководства,

коллективизм) определяют замалчивание ошибок идей, сложных вопросов, которые ведут в конечном счете к финансовым потерям (Knoll et al., 2021).

<sup>7</sup>Результаты исследований демонстрируют вклад организационной культуры в успешность деятельности компаний, формируя и развивая важные для них ценности и установки: трудолюбие, профессионализм, готовность к риску и ответственности (Gogan et al., 2016). Также креативность и готовность к инновациям персонала на индивидуальном, групповом и организационном уровне увеличивают успех и прибыль предприятий (Anderson, Potočnik, Zhou, 2014). Авторы одного из исследований показывают, что в компании важны и нужны не только сотрудники, разделяющие организационную культуру, имеющие схожие ценности и разделяющие нормы группы, но и индивидуалисты. Так «коллективисты» поддерживают производительность группы в текущей работе и повышают продуктивность ее работы, а «индивидуалисты» концентрируются на решении нестандартных задач (Hackman, Wageman, 2005). Групповые нормы и следование им усиливают чувство приверженности организации и обеспечивают ее долговечность (Rucker et al., 2004). Обилие исследований дает понять, что построение «сильных» культур может сыграть значительную роль в успехе организаций, а пренебрежение этим инструментом повлечет за собой значительные издержки для организаций и их сотрудников.

Перспективным кажется направление исследований эффективности конкретного сотрудника во взаимосвязи с организационной культурой. Так, в исследовании Симоновой Н.Н. и соавторов показано, что социально-психологические факторы, отражающие, в том числе, и характер взаимоотношений в коллективе, вносят существенный вклад в успешность спасателей (Симонова и соавт., 2020).

Относительно недавно впервые предложена идея о возможности субъективной оценки восприятия организационной культуры и отдельных ее

---

<sup>7</sup> Леонова, А.Б. Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организации / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Экспериментальная психология. – 2018. – Т. 11. – №. 1. – С. 114-127. DOI: 10.17759/expsy.2018110107. (1,05 п.л./0,6 п.л.).

составляющих сотрудниками компаний (Schneider, 1987; O'Reilly et al., 1991; Dutton et al., 1994). Можно отметить выведенное в ходе диссертационной работы определение Несмеяновой Р.К., посвященное исследованию взаимосвязи образа корпоративной культуры и организационной идентификации сотрудников коммерческих предприятий, в которой привлекательность организационной культуры понимается как положительное эмоционально-оценочное отношение работников к воспринимаемым характеристикам культуры организации (Несмеянова, 2018).

В терминологическом поле отечественных исследований используются несколько пересекающихся понятий: привлекательность труда, привлекательность организации и привлекательность организационной культуры, под которыми содержательно понимаются схожие психологические феномены (Викентьева, 2002; Несмеянова, Липатов, 2012). В зарубежных исследованиях не используется термин привлекательность организационной культуры, однако встречается понятие привлекательности организации, и эта привлекательность включает в себя преимущественно оценку отдельных показателей организационной культуры и финансово-экономические показатели компании (численность, заработная плата, годовой оборот, социальный пакет и др.).

Учитывая разрозненность и фрагментарность описания феноменологического поля понятия организационной культуры, требуется очертить и наполнить его психологическим содержанием – концептуализировать для дальнейшего применения в ходе исследований и в целях подбора адекватных методов оценивания показателей в том числе привлекательности организационной культуры. При этом при формулировании достаточно абстрактных категорий в психологическом континууме принято использовать конструкт удовлетворенности – как субъективной оценки качеств тех или иных объектов, условий жизни и деятельности, жизни в целом, отношений с людьми, самих людей, в т. ч. и самого себя (самооценка) (Большой психологический..., 2003)

Таким образом, привлекательность организационной культуры может быть оценена через понятие удовлетворенность, однако тогда ключевым вопросом

становится перечень тех элементов организационной среды, которые детерминируют ее качества и полноту ее оценки.

Представленные выше исследования показали разрозненность и фрагментарность рассмотренных подходов. Однако все исследования сходятся на том, что к ключевым элементам организационной среды относятся условия работы, содержание труда, организация труда, характеристика коллектива, особенности управления и руководства.

Таким образом, под привлекательностью организационной культуры в данной работе будет пониматься удовлетворенность элементами организационной среды, а именно: условия работы, организация труда, характеристика коллектива, содержание труда, особенности руководства, которые отражают все уровни анализа организационных взаимодействий.

### **1.2.2. Психологические факторы, определяющие привлекательность организационной культуры**

Привлекательность организационной культуры является важнейшим фактором конкурентоспособности самой компании для соискателей на рынке труда. Процесс выбора места работы включает в себя оценку соискателем того, насколько хорошо его личные потребности и ценности соответствуют организационной культуре предприятия (Catanzaro, 2010). Понимание факторов, которые могут повлиять на этот выбор, имеет решающее значение для организаций, которые хотят привлечь наиболее квалифицированных кандидатов. Лучшими кандидатами на работу являются те, кто не только обладает необходимыми знаниями, навыками и умениями, но и чьи личные ценности и психологические особенности совместимы с организационной культурой (McGinty and Reitsch, 1992). Схожее исследование провели Джадж и Кейбл, в котором изучали взаимосвязь между привлекательностью отдельных аспектов организационной культуры, общей привлекательностью всей компании и итоговым выбором места работы, и пришли к выводу, что соискатели выбирают то

предприятие, культура которых, по их мнению, соответствует их собственным ценностям, потребностям и предпочтениям (Judge, 1997). Гарднер с соавторами спустя 15 лет усовершенствовал это исследование, определив доминирующие ценности для каждой организационной культуры по классификации Кэмерона-Куина, а затем выявив взаимосвязь между психологическими чертами людей (5-ти факторная модель) и ценностями каждого типа культуры (Gardner W. L. et al., 2012).

Результаты исследований показали, что высокий уровень соответствия индивидуально-психологических особенностей сотрудника организации положительно связан с общей удовлетворенностью работой и отрицательно коррелирует с текучестью кадров (O'Reilly et al., 1991). Организационная культура играет ключевую роль в повышении вероятности того, что соискатели, особенно женщины, согласятся на работу в организации, и оказывает влияние на продолжительность работы в организации уже после приема (Schneider et al., 1995).

В контексте исследований привлекательности организации наиболее часто встречающимися феноменами являются трудовая мотивация, удовлетворенность трудом и организационная культура. К ним можно отнести следующие теории, объясняющих взаимосвязь этих психологических явлений: двухфакторная теория Ф. Херцберга, и модель А. Бруггеманн.

Двухфакторная теория Херцберга разделяет все факторы, связанные с работой на мотивационные и гигиенические, удовлетворенность и неудовлетворенность – два независимых измерения, удовлетворение гигиенических потребностей (условия труда, эргономичность оборудования) исключает неудовлетворенность, а удовлетворение мотивационных приводит к удовлетворённости трудом. Современные исследования подтверждают вклад условий труда в оценку удовлетворенности работой (Skalli et al, 2008).

Еще одну модель удовлетворенности работой разработала А. Бруггеманн, в которой автор рассматривает различные виды удовлетворенности как результат динамики мотивации. А. Бруггеманн и коллеги разработали модель с шестью формами удовлетворенности. Уровень притязаний каждого отдельного сотрудника, по их мнению, является фактором, влияющим на удовлетворенность.

Уилсон с коллегами частично подтверждает теорию Бруггеманн, в результате проведенного ими исследования выявили, что ключевыми факторами удовлетворённости работой являются индивидуальные психологические особенности сотрудника и показатели организационной культуры, а именно: личные ожидания сотрудников, возможности профессионального роста, вовлеченность, психологический климат в рабочей группе и профессиональные вызовы (Wilson, 2010). Деятельность сотрудников повышает эффективность организации в том случае, если работники мотивированы, привержены организации и удовлетворены своей работой (Wilson, 2010). Увеличение внутренней мотивации сотрудников ведет к увеличению не только их продуктивности, но и к общей удовлетворённости работой и сокращению текучести кадров (Pink, 2011).

Исследования показали, что сотрудники, находящие организацию и ее организационную культуру привлекательной, работают в ней дольше, поэтому процесс выработки отношения к ним надо начинать как можно раньше, еще на этапе отбора (Gardner, 2009). Классическая стратегия отбора кадров предполагает приукрашивание компании с целью привлечения наибольшего по количеству и наилучшего по качеству набора соискателей, однако авторы предлагают придерживаться другой стратегии рекрутинга (RJP), а именно на этапе отбора рассказывать всем кандидатам плюсы и минусы организационной культуры, позволяя им сделать осознанный выбор и отказаться от работы в непривлекательной организационной культуре. Вместе с тем, соискатели, которые придут в организацию, зная все недостатки и достоинства, пройдут процесс адаптации быстрее и будут иметь большие перспективы карьерного роста в дальнейшем (Verquer et al., 2003).

Так, в одном из исследований авторы делали попытку обнаружить влияние пола на выбор дальнейшего места работы, предлагая компании с разными организационными культурами – с конкурирующей средой и с мягкой поддерживающей средой, где главной ценностью выступает психологическое благополучие сотрудников. Было обнаружено, что в настоящее время кандидаты, и

мужчины, и женщины, предпочитают выбирать фирмы с мягкой поддерживающей средой, даже в ущерб заработной плате (Catanzaro, Moore, 2010).

Отечественные исследователи, также пришли к выводу, что привлекательность организационной культуры отражает соответствие индивидуальных норм и ценностей с организационными и способствует формированию организационной идентичности (Несмеянова, Липатов, 2018).

Таким образом, многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных авторов указывают на то, что сотрудники высоко оценивают привлекательность организационной культуры того предприятия, чьи декларируемые и поддерживаемые ценности, нормы, правила поведения соответствует их собственным. В контексте разработки организационных стратегий по привлечению и удержанию сотрудников исследования в этом направлении кажутся актуальными и перспективными.

### **1.3. Мотивационно-ценностные ориентации сотрудников организаций и привлекательность организационной культуры**

#### **1.3.1. Подходы к изучению мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций**

В социальной психологии известно, что люди быстрее адаптируются и успешнее функционируют в тех группах, в которых наблюдается большее соответствие индивидуальных ценностей вновь пришедшего групповым, тем, что приняты и поощряются коллективом (Донцов, 1984). Отсюда можно предположить, что высказанное нами предположение о взаимосоответствии ценностей организации и мотивационно-ценностных ориентаций персонала является залогом стабильной и эффективной деятельности имеет под собой научное основание. Для того чтобы более детально разобраться с данным теоретическим предположением рассмотрим более подробно основные подходы и концепции к мотивационно-ценностной сфере сотрудников, принятые в современной психологии труда и организационной психологии.

В данной работе в качестве рабочего понятия мотивационно-ценностные ориентации будет пониматься система ценностей, мотивов, аттитюдов и потребностей, определяющих поведенческую направленность и паттерны реализации профессиональной деятельности в условиях организаций.

Говоря об организационной культуре, нельзя не затронуть вопрос ценностей и мотивации, как двух компонентов, вокруг которых качественно строится организационная культура. В психологии термины «мотивация» и «ценности» связаны друг с другом, и ученые сходятся в постулате о базовой роли ценностей в мотивационной структуре личности, так, к примеру, Б.Г. Ананьев рассматривал ценности как базальные свойства личности, определяющие мотивы поведения (Ананьев, 1980), а Д.А. Леонтьев относил личностные ценности к классу устойчивых мотивационных образований (Варганова, 2016; Леонтьев, 2003).

В первую очередь рассмотрим понятие мотивации в контексте прикладных исследований психологии труда и организационной психологии. Понятие «трудовая мотивация» занимает центральное место в концептуальном аппарате научных дисциплин, занимающихся изучением трудовой деятельности человека и управления человеческими ресурсами (Организационная психология..., 2018). Однако его использование вызывает серьезные затруднения у исследователей в связи с многообразием возможных трактовок его содержания и аспектов проявлений применительно к различным формам созидательной активности человека (Иванников, 2015; Иванова, 2006; Кирхлер, Родлер, 2003; Мерманн, 2007). В самом общем смысле мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий (Психология управления, 2006).

Следует отметить, что мотивацию нельзя связать с каким-либо устойчивым свойством личности, она не может быть присуща только одним людям и совершенно отсутствовать у других. Очевидно, что у разных лиц и, более того, у одного конкретного человека могут меняться не только направленность поведения, степень интенсивности деятельности, но и сами потребности, которые определяют



мотивацию и задают ориентацию поведенческой направленности (Ермолаев, Марьин, Воронцова, 2022 А,Б; Щеголева, Марьин, 2019). В силу этого необходимо учитывать, что еще одним важным свойством мотивации является ее динамичность (Геберт и фон Розенштиль, 2006; Кирхлер, Хельцл, 2005).

Также полагается целесообразным отдельно выделить исследование М.И. Марьина и соавторов, в котором рассмотрены индивидуальные ценности сотрудников и их отражение в организационной культуре. Авторами определен характер и сущность ценностных регуляторов поведенческих норм элит органов внутренних дел, отраженных в организационной культуре, среди них приоритетной является личный успех (Ермолаев, Марьин, Воронцова, 2022 Б).

В психологии труда и организационной психологии традиционно принято выделять внутреннюю и внешнюю мотивацию (Cameron, Pierce, 2002; Herzberg, 1968). Внутренняя мотивация определяется в литературе как структура целей, мотивов и ценностей присущая человеку, и возникает внутри самой личности; внешняя мотивация заключена в стимулах, лежащих вне самого человека – в похвале руководителя, в страхе получить штраф, в дополнительных финансовых и любых других бонусах. К внутренней мотивации сотрудников относят интерес к решению сложных профессиональных задач, восполнение пробелов в знаниях, получение нового опыта, а внешние вознаграждения, как показывают исследования, приводят к ее понижению (Ryan, Deci 2000; Deci, Ryan, 1985; 2012; Ryan, Connell, 1989).

Первые попытки исследований трудовой мотивации у сотрудников организаций были предприняты на рубеже XIX –XX вв. в классических работах У. Тейлора, Ф. Гилбрета и других известных родоначальников школы научного менеджмента (Кирхлер, Хельцл, 2005; Taylor, 1911). За более чем столетнюю историю изучения феномена трудовой мотивации интерес к этой проблеме постоянно усиливался и продолжает возрастать вплоть до настоящего времени. Это подтверждается и тем фактом, что с 1995 по 2008 годы термин «трудовая мотивация» и его аналоги использовались в психологических публикациях более 65 000 раз (Chmiel, 2017). Существует множество теорий мотивации,

разработанных в рамках наук об управлении и организационной психологии. Их принято подразделять на две основные категории - содержательные и процессуальные (Кирхлер, Родлер, 2003). Содержательные теории, по сути своей, отвечают на вопрос, *что* мотивирует человека к работе и каковы мотивы определенного поведения. К таким теориям можно отнести пирамиду потребностей А. Маслоу, ERG-теорию К. Адельфера, двухфакторную модель удовлетворенностью трудом Ф. Херцберга, Х-У теорию Д. МакГрегора. Процессуальные теории направлены на изучение того, *как* и *чем* обусловлен выбор стратегии поведения, способного привести к желательным результатам, и ставят акцент на операциональной характеристике процессов, которые приводят к этому поведению. К наиболее известным процессуальным теориям трудовой мотивации относятся теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж.С. Адамса, теория постановки цели Э. Локка и ряд других.

Названные подходы к разработке теорий трудовой мотивации дополняют друг друга и необходимы для понимания побудительных сил поведения сотрудников организаций (Занковский, 2002; Каверин, 1998; Кабаченко, 2003; Кирхлер, Родлер, 2003; Мерманн, 2007). При этом важно отметить, что трудовая мотивация является важнейшим психологическим фактором, определяющим эффективность работы не только отдельного сотрудника, но коллектива организации в целом. Не менее существенным является и то, что формирование и динамика трудовой мотивации во многом определяются устойчивыми мотивационно-ценностными ориентациями человека, задающими направленность его поведения в разных сферах жизнедеятельности (Кирхлер, Родлер, 2003; Latham, 2007).

Классические теории мотивации, как мы уже рассматривали выше, сосредоточены на выявлении конкретных потребностей, которые мотивируют сотрудников в достижении организационной эффективности и организационных целей. Например, теория потребностей А. Маслоу (Кирхлер, Родлер, 2003) говорит о пяти уровнях потребностей сотрудников, а теория справедливости утверждает, что работники стремятся к равенству между собой и другими сотрудниками.

Современные исследования мотивации сотрудников являются более междисциплинарными и включают в себя такие области, как нейронаука, биология и психология. Они направлены на то, чтобы объединить и преобразовать классические теории мотивации в одну, которая бы включала в себя традиционные принципы управления человеческими ресурсами, паттерны поведения сотрудников с новыми результатами междисциплинарных исследований. Например, Лоуренс и Нория (Lawrence, Nohria, 2002) используют этот подход для объяснения того, что в основе мотивации сотрудников лежит человеческая природа. Они утверждают, что любой человек обладает четырьмя мотивами – стремлением приобретать, принадлежать, постигать и защищать – и именно они являются основой мотивации сотрудников. По мнению авторов, каждая организация способна удовлетворять эти потребности в рамках своей деятельности: так система материального вознаграждения – стремление к приобретению, организационная культура – это стремление к объединению и принадлежности, грамотная постановка профессиональных заданий – стремление к пониманию или постижению, а эффективное распределение человеческих ресурсов – стремление к защите (Lawrence, Nohria, 2002; Nohria et al., 2008). Как считают авторы, когда вышеперечисленные аспекты организационной культуры и практики управления человеческими ресурсами используются для удовлетворения потребностей и ценностных ориентаций сотрудников, эффективность предприятия увеличивается.

Одну из попыток систематизации научных исследований по анализу и классификации всех теорий трудовой мотивации в зависимости от основного теоретического конструкта провел коллектив авторов во главе с Рамирез Гарсия, в результате которой все теории были поделены на 4 группы: потребности, черты личности, ценности, когниции (Ramírez García et al., 2019). Проанализировав полученный результат коллектив авторов пришел к выводу, что во всех теориях мотивации общим конструктом является удовлетворение потребностей, которые в свою очередь определяются индивидуальными ценностями сотрудника. При этом остается вопрос – какие из них являются наиболее важными в контексте

профессиональной деятельности, а в рамках нашего исследования – какие из них влияют на привлекательность организационной культуры.

Вопросами изучения места и роли ценностных ориентаций в структуре психологических характеристик личности занимались отечественные и зарубежные психологи, среди них В. Франкл, Г. Олпорт, В.С. Мерлин, В.А. Ядов, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Б.Г. Ананьев, Д.Н. Узнадзе, Л.И. Божович, Н.И. Лапин, А.П. Вардомацкий, А.В. Андреев и многие другие (Базаров, 2023, Организационная психология..., 2018).

В.А.Ядов, автор диспозиционной концепции регуляции социального поведения личности, утверждал, что ценности, аттитюды и социальные установки детерминируют поведение личности (Ядов, 1975). В преломлении психологии труда обратимся к классикам отечественной науки – теории профессионального самоопределения Е.А.Климова и концепции профессионализации Э.Ф.Зеера, которые указывали, что на начальных этапах становления профессионала профессиональные выборы определяют доминирующие потребности и личностные диспозиции, к которым можно отнести ценностные ориентации индивида (Климов, 2003, Зеер, 2003). Т.М. Лавринович в исследовании ценностной сферы психологов на начальных стадиях профессионального становления выявила, что потребности являются источником мотивации и, преломляясь через систему ценностей начинающего специалиста, становятся фактором совершенствования профессиональной деятельности (Лавринович, 2014).

Частные аспекты исследования мотивационно-ценностных ориентации будут представлены в следующем разделе.

### **1.3.2. Прикладные исследования мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций**

Мотивация и ценностные ориентации сотрудников уже много лет являются наиболее исследуемыми феноменами в организационной психологии и интерес к ним не затихает до сих пор. Возможно, одними из главных для организации

последствий высокой или низкой мотивации сотрудников является производительность и эффективность деятельности персонала, именно этой взаимосвязи посвящают большое количество исследований (Friesen, 1987). Эти работы представляют практический интерес для психологов-практиков, руководителей различных уровней, менеджеров по управлению персоналом как базу для создания инструментов привлечения, удержания и стимулирования сотрудников (Hsu, Chen, 2012).

В современной высококонкурентной среде, которая существует сегодня в бизнесе, крайне важно, чтобы организации сохраняли наиболее перспективных сотрудников для достижения максимальной эффективности и производительности предприятий. Согласно оценкам некоторых исследований, организация теряет почти один миллион долларов в случае ухода каждых десяти высокопрофессиональных руководителей (Ramlall, 2004), поэтому для предприятий жизненно важно сохранить наиболее мотивированных и талантливых сотрудников. Исследования показывают, что мотивированные сотрудники, как правило, демонстрируют исключительную производительность труда (Drake et al., 2007). Одной из наиболее эффективных стратегий удержания сотрудников является организационная культура, в которой цели и ценности самой организации совпадают с ценностями и мотивационной структурой сотрудников предприятий.

Несмотря на то, что компании стремятся привлекать на работу сотрудников, обладающих нужными им профессиональными компетенциями, опытом, ценностными ориентациями и высокой мотивацией, часть необходимых характеристик персонала формируется уже в процессе профессиональной деятельности при помощи программ повышения квалификации (Minbaeva et al., 2003; Youndt, Snell, 2004). Даже сама возможность профессионального и карьерного роста увеличивает мотивированность сотрудника (Beltrán-Martín, Bou-Llusar, 2018; Tharenou et al., 2007; Liao et al., 2009), также обнаружены положительные взаимосвязи между удовлетворением индивидуальных потребностей сотрудников и их эффективностью в организации (Lazaroiu, 2015).

В практике управления персоналом существует убеждение об эффективности использования метода «кнута и пряника», где в качестве «кнута» выступает жесткая система контроля за результатами работы, а в качестве «пряника» – финансовые вознаграждения, это позволяет контролировать поведение сотрудников, оптимизировать их работу и увеличивать ее продуктивность (Gungor, 2011; Huber, 2000; Mikkelsen, 2017; Miller 2005; Miller, Whitford, 2007). Часть авторов считает, что дисциплина и регулярные тренинги увеличивают продуктивность сотрудников и организации (Mangkunegara, Waris, 2015), тем не менее, существуют исследования, которые убедительно показывают, что внешние способы регуляции деятельности персонала на короткое время увеличивают продуктивность работников за счет большей дисциплины, однако, в конечном счете, уменьшается внутренняя мотивация сотрудников, что в перспективе ведет к снижению эффективности деятельности персонала и предприятия (Frey, 1997). Еще одним частым, но не самым перспективным и стратегически верным инструментом повышения работоспособности персонала являются финансовые вознаграждения, квартальные бонусы. Исследования показывают, что размер денежного вознаграждения влияет на внутреннюю и внешнюю мотивации людей (Gungor, 2011; Kuvaas, 2017; Yang, 2008). Так, значительные суммы (бонусы, премии) увеличивают внешнюю мотивацию сотрудников (Gagné, Forest, 2008; Kuvaas et al., 2016), а менее значимые суммы, в том числе и базовая заработная плата, увеличивают внутреннюю мотивацию персонала (Kuvaas, 2006; Kuvaas et al., 2016) и уровень профессиональной самооценки (Gardner et al., 2004).

Исследователи – психологи предлагают менеджерам по персоналу разделять внутреннюю и внешнюю мотивацию сотрудников и фокусировать свое внимание на внутренней, создавая условия для ее роста, что по мнению авторов в последствии увеличит продуктивность сотрудников (Kuvaas, 2017, Pink, 2011). Кроме того, внутренняя мотивация положительно связана с вовлеченностью персонала (Van den Broeck, 2013) и психологическим благополучием (Nix et al, 1999), и понижает уровень выгорания на работе (Fernet et al., 2004). Сотрудники с высокой внутренней мотивацией меньше подвержены стрессовым факторам и

отрицательным эмоциям, потому что осознанно подходят к работе (например, Gagné et al., 2010; Lemyre et al., 2007; Ryan, Deci, 2008; Xanthopoulou, 2007). Также результаты исследований показывают, что мотивированные сотрудники лучше контролируют свое поведение и, следовательно, с большей вероятностью смогут найти баланс между своей работой и личной жизнью, что ведет к психологическому благополучию персонала (Senécal, Vallerand, Guay, 2001). По мнению авторов, мотивация определяет направленность и усилия сотрудников на работе, и повысить ее можно посредством изменения психологического климата, ценностей и установок сотрудников, что в конечном итоге приведет к удовлетворенности трудом и приверженности организации (Butt et al., 2015).<sup>8</sup> Как классические, так и современные исследования показывают, что показатели привлекательности организационной культуры, такие как: оплата труда, условия работы, обратная связь от коллег и начальства, степень принятия организационных решений, отношения с коллегами, напрямую влияют на уровень мотивированности (Hackman, Oldham, 1976, 1980; Zeytinoglu, Denton, 2005). Кроме того, доказано, что высокомотивированные сотрудники реже меняют место работы, что снижает текучесть кадров предприятий (Serhan et al., 2018; Serhan, Tsangari, 2016, 2017), что ведет к увеличению эффективности организации за счет снижения стоимости поиска, обучения и адаптации новых сотрудников.

Также любопытной представляется работа (Cravens et al., 2015), в которой предпринята попытка увеличения вовлеченности и мотивированности сотрудников посредством изменений организационной культуры, посредством изменения отношения сотрудников компаний к процедуре оценивания эффективности своей работы через призму формирования и развития ценности профессионального совершенствования сотрудников. Доказано, что сотрудники, которые воспринимают аттестацию как возможность своего личного роста и роста профессионализма становятся более мотивированными и успешными, стремятся

---

<sup>8</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

достичь больших успехов в работе, повышая при этом эффективность организации в целом.

Как показывают исследования, в компаниях, в которых ценности, установки и нормы разделяются всеми членами постоянного коллектива, вовлеченность и мотивированность персонала гораздо выше (Barns, 2015; Barrick, Thurgood, Smith, and Courtright, 2015; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Salanova, Agut, Piero, 2005), что оказывает благотворное влияние на результаты работы организации, такие как: финансовые и экономические показатели работы предприятия (Barrick et al., 2015), производительность конкретных подразделений, качество обслуживания клиентов и лояльность клиентов предприятия (Salanova et al., 2005).

В современных условиях, когда мир меняется очень быстро, а вместе с тем и сменяются поколения, например, сейчас всем знакомы поколения X, Y, Z, еще одним интересным результатом исследований системы мотивационно-ценностных ориентаций является то, что сотрудники разных поколений имеют разные ценности, что следует учитывать менеджерам по персоналу и руководителям при проектировании организационной культуры (Dokadia, Rai, Chawla, 2015). В этом направлении за последнее десятилетие проведено множество исследований, в каждом из которых определялись психологические особенности и доминирующих мотивационно-ценностных ориентаций разных поколений сотрудников предприятий, это направление исследованием может быть перспективным, учитывая смешанный характер функционирующих коллективов (Eversole, Venneberg, Crowder, 2012; Lyons, Schweitzer, 2015; Myers, Sadaghiani, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010).

Подводя итоги, литературного обзора многих десятилетий активных исследований можно заключить, что интерес психологов-практиков и ученых к изучению трудовой мотивации и мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников только увеличивается.<sup>9</sup> Как было отмечено и в других наших работах,

---

<sup>9</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).



разнообразие полученных результатов не позволяет выстроить общую картину взаимодействий мотивации и других аспектов жизни организации, что ставит перед психологией задачу по поиску места мотивационно-ценностных ориентаций в устойчивой структуре взаимосвязей между психологическими явлениями организации (Султанова, Леонова, 2021).

### **1.3.3. Текучесть кадров в организациях как показатель конгруэнтности мотивационно-ценностных ориентаций персонала и организационной культуры**

В современной организации важнейшей ценностью становится человеческий капитал, фраза «кадровый голод» звучит в каждой компании из уст руководителей всех уровней и менеджеров по персоналу. В этих условиях текучесть кадров и стратегия привлечения, удержания и развития перспективных сотрудников – становятся ключевыми аспектами для руководящего состава организаций. Проблема текучести кадров является универсальной для всех типов организаций, во всех странах мира и для всех категорий сотрудников.

Текучесть кадров, как добровольное прекращение работниками трудовых отношений (Now et al, 2017), привлекала внимание ученых и практиков на протяжении последнего столетия. Первые исследования датируются 20-ми годами прошлого века и связаны с фамилиями Л. Портера, Р. Стирса, Е.Г. Антосенкова, В.Г. Асеева, Р. Беннетта, Л.Ш. Лозовского, А.Я. Кибанова и многих других (Ном, 2017; Трошина, 2022), однако за прошедшее время интерес к проблеме только увеличивается, что неудивительно, учитывая последствия большой «текучки» для предприятий.

Высокий уровень текучести кадров экономически дорого обходится организациям. Согласно исследованиям, приведенным в работе Chiat и Panatik, уход сотрудника обходится организации в 6 – 9 месячных заработных плат (Chiat, Panatik, 2019). Сам уход сотрудника связан с поиском нового соискателя, отбором подходящего на должность, последующей адаптацией и обучением (Mobley, 1977),

не говоря уже о том, что сотрудник, получив опыт и знания, может уйти в конкурирующую компанию, а само увольнение влияет на психологический климат в коллективе и может повлечь за собой череду последующих увольнений (Heavey et al., 2013).

Максимальный урон предприятиям и влияние на общую эффективность оказывает уход менеджеров и специалистов высокого уровня (Holtom et al., 2005; Mitchell, et al., 2001), исследования показывают, что увольнение руководителей ведет к снижению производительности организаций (Hausknecht, Trevor, Howard, 2009; Shaw, 2011), и соответственно финансовых показателей компании (Heavey et al., 2013; Park, Shaw, 2013).

Только одно из проанализированных исследований, посвящено потенциально положительному результату текучести кадров, а именно: сотрудники, которые уходят, а через некоторое время возвращаются в компанию, делятся новыми знаниями и опытом работы, полученными в других местах, тем самым обогащая интеллектуальный капитал организации (Shipp et al., 2014)

Стоит отметить, что процент текучести кадров зависит в том числе от сферы деятельности компании. Так, например, для сферы гостиничного бизнеса и общественного питания в 2022 году, согласно данным исследования рекрутинговой компании Antal Talent (<https://antaltalent.ru>), он составил 65%, а для предприятий промышленного сектора 22 %. Вместе с тем, процент текучести кадров в целом зависит и от категорий сотрудников. Для рабочих и неквалифицированных сотрудников он выше, чем для топ-менеджеров и специалистов высокого уровня.

Однозначно определить причину увольнения сотрудников очень сложно, на прямой вопрос можно получить искаженный ответ, зачастую сотрудник сам недостаточно точно и полно понимает причину. Однако, согласно результатам всероссийского опроса проведенного Аналитическим центром НАФИ в мае 2021 г. (1290 представителей российских компаний) в качестве основных причин ухода специалисты обозначают: размер зарплаты (49%), несоответствие знаний и навыков сотрудника его текущей позиции (16%), неудобный график (15%),

проблемы с проездом до места работы (12%), плохие отношения с коллективом (11%), ненормированный рабочий график (10%).

В отечественной литературе можно выделить авторов, систематически занимающихся вопросом текучести кадров. Однако, эти исследования фрагментарны, носят прикладной характер и вносят скорее практический вклад в вопрос текучести кадров. Так, например, Е.П. Трошина, А.Д. Тихонова изучали причины увольнений в Самарской области (Трошина, Тихонова, 2022), Т.Н. Васильева, В.В. Романов рассмотрели социально-психологическую адаптацию молодых специалистов-инженеров в проектной организации (Васильева, 2019) и другие.

Отдельно стоит сказать об исследованиях психологических особенностей текучести кадров сотрудников силовых ведомств. Так, изучены психологическое обеспечение стрессоустойчивости как элемента профессиональной надежности специалиста силовых структур (Вахнина и др., 2021), перспективы улучшения социально-психологического климата, формирование психологической устойчивости к стрессовым ситуациям и нематериального стимулирования в целях профилактики ухода со службы персонала ФСИН России (Шредер, 2023, Кокурин, 2009, Аксенова, 2021). Во избежание текучести кадров изучались стратегии конфликтного поведения и коммуникативной толерантности в системе профилактики текучести кадров сотрудников МВД России (Костина, 2022).

Следует отметить, что несмотря на большое количество публикаций в русскоязычном сегменте сети Интернет, что говорит об актуальности и значимости вопроса для руководителей разного уровня, на тему текучести кадров, большая часть из них носит практический характер и не является результатом проведенного научного исследования. Таким образом, анализ источников литературы позволяет сделать вывод о недостатке научно-обоснованных данных, отражающих специфику текучести кадров и ее прогнозирования в российских организациях.

Вместе с тем, анализ зарубежных источников литературы демонстрирует неугасающий интерес к исследованиям, посвященным текучести кадров в

организации. Как указывают авторы, большинство зарубежных исследований посвящено поиску причин ухода из организации (Bolt, 2020). Преимущественно причинами ухода становятся факторы, характеризующие организационный уровень взаимодействия. Сотрудники уходят, потому что не могут реализовать в организации, в сложившемся укладе компании какие-то из своих мотивационно-ценностных ориентаций. Если проанализировать причины, то большая часть из них относится к организационной культуре, установившейся на предприятии, которая регулирует совместную деятельность всего коллектива.

Так, например, среди организационных факторов, влияющих на текучесть кадров, авторитетные авторы отмечают возможности карьерного роста (Griffeth et al., 2000). Если брать более частный случай, то жесткие критерии карьерного продвижения сотрудников в государственных структурах влияют на их уход (Pitts et al, 2011), то есть персонал теряет интерес к продолжению работы, если не может реализовать свою ориентацию на профессиональное развитие или управление коллективом, для многих государственных структур существует негласное правило о поэтапном продвижении в карьер с четким обозначением сроков на каждой ступени.

В наш век информационных технологий, еще одним важным критерием становится гибкий график работы и возможность самому строить рабочие процессы и время работы. Невозможность реализовать мотивацию на автономность и баланс работы и личной жизни, к которому сейчас стремится молодое поколение сотрудников (Шредер, 2023), понижает у сотрудников чувство контроля над своей личной и профессиональной жизнью, уменьшает приверженность компании и ведет к текучести кадров (Lee, Hong, 2011).

<sup>10</sup>Значительный объем эмпирических исследований указывает на то, что показатели удовлетворенности работой являются одними из самых сильных коррелятов текучести кадров (например, Bertelli, 2007; Bright, 2008; Carsten,

---

<sup>10</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

Spector, 1985, 1997; Cotton, Tuttle, 1986; Lambert, Hogan, Barton, 2001; Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979). Однако, при погружении в феноменологию понятия удовлетворенности работой, обнаруживается качественное разнообразие сочетанных явлений, среди них: характеристики профессиональной деятельности, график работы, социально-психологические характеристики коллектива, система мотивирования и вознаграждения, и т.д.

И, безусловно, нельзя не сказать о самом главном факторе, который называют в опросах увольняющиеся – размер заработной платы (Johnston, Griffeth, Burton, Carson, 1993). Удовлетворенность оплатой труда также снижает финансовую обеспокоенность людей (Lambert et al., 2001), снижает мотивацию поиска новой работы (Blau, Kahn, 1981). На наш взгляд, этот фактор является ключевым только для сотрудников, которые внезапно оказались в сложных жизненных обстоятельствах, в других случаях это можно нивелировать привлекательной для сотрудников организационной культурой и поддерживающей средой (Mandhanya, 2015). Согласно исследованиям для удержания талантливых молодых сотрудников необходимо включить в организационную культуру аспект непрерывного профессионального развития, поощряя сотрудников к развитию и росту, этот фактор может стать важнее заработной платы (Govaerts, 2011).

<sup>11</sup>Часть исследователей разделяет точку зрения, при которой единственно возможную систему удержания и мотивации персонала можно построить на организационном уровне взаимодействий, в том числе на базе организационной культуры (Shaw et al., 2009). Эти результаты соотносятся с классической моделью мотивации труда Хакмана и Олдема. С этой точки зрения конкретные особенности работы (например, заработная плата, льготы, возможности карьерного роста, определенные обязанности и задачи) положительно влияют на психологическое состояние сотрудников, тем самым повышая мотивацию работы,

---

<sup>11</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

производительность, удовлетворенность работой и вероятность того, что они останутся в организации.

За столетие изучения феномена текучести кадров получена обширная база результатов исследований, что позволило провести несколько всесторонних мета-анализов за последние 30 лет (Griffeth, 2000, Harter et al., 2002, Heavey, 2013; Park, Show 2013).

По большей части результаты мета-анализов разных лет подтверждают выводы друг друга и относительную прогностическую силу психологических детерминант текучести кадров. Наибольшей прогностичностью ухода из организации обладают показатели, оцененные непосредственно перед решением уйти, то есть чем ближе к моменту увольнения, тем выше вклад показателей (Park, Show 2013). Эти предикторы включают удовлетворенность работой, приверженность организации, поиск новой работы и просмотр вакансий, сравнение альтернативных вакансий, осознание нежелание продолжать трудиться и само намерение уволиться (например, Hom, Griffeth, 1995; Mobley, 1977; Price, Mueller, 1986).

Согласно вышеупомянутым мета-аналитическим исследованиям, факторы, которые показывают надежный вклад даже при отдаленном замере, – это характеристики организационной среды и организационной культуры, а именно: уровень стресса, сплоченность рабочего коллектива, возможность автономии, лидерство в самых разных аспектов (стиль работы и постановки задач непосредственного начальника или существующая система управления), содержание самой профессиональной деятельности, и — в меньшей степени — справедливость распределения бонусов и шансы на продвижение по службе.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно отметить важность и значимость организационной культуры как фактора, оказывающего существенное влияние на текучесть персонала предприятий.

Существует еще одно направление практических исследований, связанное с текучестью кадров, а именно – удержание специалистов в компании (Singh, 2019,

Ghani et al., 2022, Kurdi et al., 2020). В этих целях разрабатываются программы адаптации, обучения, направленные на формирование профессионально важных качеств, необходимых для выполнения должностных обязанностей, а вместе с ними актуализация мотивов, ценностей, целей, а также поведения, декларируемых и поддерживаемых в организационной культуре компании. Так, поступая на работу молодой специалист приходит со своими мотивационно-ценностными ориентациями и воспринимает организацию, в том числе как место для их реализации. Согласно мнению, В.Г.Петрова, адаптация – «направленное воздействие элементов сознания и поведения социального субъекта и ценностей системы внешней для него среды с целью установления между ними соответствия и преодоления рассогласования взаимодействий» (цит. по Практическая андрогогика, 2004). Таким образом, если искомое соответствие мотивационно-ценностных ориентаций сотрудника и существующей в компании организационной культуры, или, по крайней мере, преодоление рассогласований между ними будет достигнуто, то адаптация пройдет успешно и сотрудник продолжит трудиться на предприятии и будет оценивать организационную культуру как привлекательную, а если нет, то сотрудник покинет текущее место работы. Поэтому в нашей работе текучесть кадров рассматривается как внешний критерий конгруэнтности мотивационно-ценностных ориентаций отдельных сотрудников организационной культуре всего предприятия.

Учитывая, что привлекательность организационной культуры и ее показатели представляются важнейшими коррелятами ухода из организации и отсутствие достаточной базы научно-обоснованных результатов для российских предприятий, вопрос исследования взаимосвязи этих феноменов представляется перспективным.

Опираясь на результаты исследований (Park, Show 2013), в которых говорится, что наибольшей прогностичностью в отношении текучести кадров обладают психологические факторы, оцененные в непосредственной близости перед уходом из организации, представляется перспективным проведение опроса с

целью получения субъективной оценки вероятности ухода из организации в течении ближайшего года, что позволит увеличить прогностическую значимость психологических показателей.

<sup>12</sup>Изучение сложного комплекса взаимодействий персонала, актуализируемых в процессе решения важных для организации проблем, требует полноценной реализации принципов системного подхода к анализу организационной культуры и ее привлекательности при проведении практико-ориентированных исследований (Виханский, Наумов, 2014; Геберт, фон Розенштиль, 2006; Леонова, 2002). Особое значение при этом приобретает нацеленность на выявление закономерных причинно-следственных связей между комплексом мотивов трудовой деятельности и ценностных ориентаций, доминирующих у разных категорий персонала, и характером их влияния на степень привлекательности организационной культуры (Занковский, 2009; Организационная психология..., 2018; Hatrnnell et al., 2011).

---

<sup>12</sup> Леонова А.Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Вопросы психологии. – 2018. – №. 4. – С. 80-91. (1,15 п.л./0,6 п.л.).



## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **2.1. Цели, задачи и гипотезы исследования, программа проведения исследования**

Целью исследования стало выявление и анализ роли мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций в оценке привлекательности организационной культуры.

Сформулирована теоретическая гипотеза, согласно которой мотивационно-ценностные ориентации сотрудников связаны с оценкой привлекательности организационной культуры в проектных и производственных организациях.

Также сформулирован ряд эмпирических гипотез:

1. Руководители проектных и производственных организаций обладают схожими мотивационно-ценностными ориентациями и имеют схожие оценки характеристик профессиональной деятельности.

2. Мотивационно–ценностные ориентации сотрудников и оценки привлекательности организационной культуры обусловлены уровнем должности, стажем работы и типом организации.

3. Существуют специфичные для различных типов организаций взаимосвязи мотивационно-ценностных ориентаций с оценками привлекательности организационной культуры.

4. Привлекательность организационной культуры вносит значимый вклад в субъективную оценку вероятности ухода из проектной и/или производственной организации.

Достижение поставленной цели и проверка выдвинутых гипотез реализовывалась в процессе последовательного решения следующих задач исследования:

1. Обобщение и анализ имеющихся в научной литературе представлений и результатов современных исследований о мотивационно-ценностных ориентациях;
2. Операционализация понятия привлекательности организационной культуры и оценки;
3. Психологический анализ особенностей мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций;
4. Психологический анализ оценок привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций;
5. Выявление специфики управленческого труда в исследуемых типах организаций;
6. Выявление взаимосвязи между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников проектных и производственных организаций и оценкой привлекательности организационной культуры;
7. Анализ вклада оценок привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций.

Для достижения цели исследования и проверки поставленных гипотез проведено эмпирическое исследование, состоящее из следующих последовательно проведенных этапов:

1. подбор пакета стандартизованных диагностических методик;
2. проведение психологического обследования сотрудников проектных и производственных организаций;
3. анализ и обработка полученных данных с использованием статистического пакета SPSS;
4. анализ и обобщение полученных результатов, формулирование основных выводов проведенного исследования.

## 2.2. Общая характеристика обследованных организаций

В ходе эмпирического исследования, направленного на выявление роли мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников в оценке привлекательности организационной культуры, проведено диагностическое обследование персонала семи организаций. Все обследованные предприятия относятся к двум типам: проектные и производственные.

Под *производственными предприятиями* будут пониматься организации, способные с помощью имеющихся в распоряжении средств производства изготовить нужную потребителям продукцию соответствующего назначения, профиля и ассортимента (Постнов, 2011).

Основной целью деятельности *проектных организаций* (в данном исследовании – конструкторских бюро) является создание проектной или научно-технической документации (расчетов, эскизов, чертежей и др.) для модернизации, реконструкции или технологического переоснащения действующих предприятий, заводов, сооружений, или любой другой проектной документации, направленной на увеличение эффективности деятельности предприятий или совершенствования технологического процесса на основе новейших достижений (Постнов, 2011).

Организации, персонал которых вошел в выборку исследования, объединены в группу компаний. Название холдинга скрыто по просьбе руководящего состава и учредителей. Группа компаний — это научно-производственный холдинг, в который входят обследованные организации, из них 4 конструкторских бюро и 3 производственных предприятия (завода). Все предприятия расположены в регионах Российской Федерации. Участие в обследовании носило добровольный характер, также к участию не привлекались сотрудники, выполняющие низкоквалифицированный труд.

Конструкторские бюро осуществляют разработку и проектирование оборудования, а именно: аппаратов воздушного охлаждения и промышленных вентиляторов, которые впоследствии будут производиться на заводах холдинга. Сами предприятия небольшие по штату и включают в себя до 60 сотрудников. Весь персонал организаций находится в одном здании, работа не выполняется удаленно,

однако предполагает командировки. Разделение на руководителей и подчиненных присутствует, однако зачастую профессиональные задачи реализуются в одном рабочем помещении. Праздники, мероприятия отмечаются на территории офиса, систематические корпоративные программы обучения не проводятся, адаптация новых сотрудников возлагается на непосредственных начальников. Все руководители в компании «выросли» из сотрудников и проработали в ней длительное время.

Производственные предприятия осуществляют производство аппаратов воздушного охлаждения, располагаются на больших по площади производственных площадках. В штатную численность исследуемых организаций включено до 350 сотрудников. Сотрудники разного уровня не пересекаются в течении рабочего дня. В функционал рядовых сотрудников предприятий не входят командировки. Организация для сотрудников всего предприятия праздничных и торжественных мероприятий не предусмотрено, внутри рабочих групп (бригад) взаимодействие достаточно «тесное» и неформальное.

*Организация 1 (Проектная организация)* – научно-конструкторское бюро, основанное в 2007 году для проектирования аппаратов воздушного охлаждения. Сейчас предприятие проектирует оборудование для Организации 2. В организации работает 11 сотрудников, все они приняли участие в исследовании.

*Организация 2 (Производственная организация)* – производственный цех, который работает с 2014 года на базе разработок организации 1. В организации 12 сотрудников. Весь персонал организации принял участие в исследовании.

*Организация 3 (Проектная организация)* – научно-конструкторское бюро, работает с 2006 года. Организация проектирует аппараты воздушного охлаждения и промышленные вентиляторы для Организации 6. На предприятии работает порядка 40 сотрудников, а в исследовании приняло участие 25 человек.

*Организация 4 (Проектная организация)* успешно работает с 1993 года, является организацией, которая находится в основе холдинга «XXX». В организации работает 60 человек, 36 из которых согласились принять участие в исследовании.

*Организация 5 (Производственная организация)* – машиностроительное предприятие, начало функционировать в 2000 году. На момент исследования (2015 год) в организации работало 350 сотрудников. Для участия в исследовании отобрано 95 человек, обладающих высшим либо средним специальным образованием и выполняющими важные производственные задачи.

*Организация 6 (Производственная организация)* – промышленное предприятие, которое учреждено в 2008 году. В организации работает 200 сотрудников. Однако в связи с низким уровнем образования, большим количеством рабочих в штате предприятия, опрошено 24 человека.

*Организация 7 (Проектная организация)* – организация, успешно функционирующая на российском рынке с 1991 года. Компания является официальным дистрибьютором ведущих зарубежных фирм по производству химических реактивов, химического и аналитического оборудования и занимается проектированием и оснащением лабораторий медицинского и химического назначения. Данная организация является типичной организацией в сфере проектных услуг и относится к категории предприятий среднего бизнеса (общая численность ее сотрудников на момент исследования около 60 чел.). Структура организации проста и включает два отдела: (а) административный отдел, занимающийся планированием, развитием и координацией работ персонала организации, и (б) отдел специалистов, создающих проекты, реализующих продукцию, который включает большую часть сотрудников организации. При проведении исследования нами обследовано 29 человек, представляющих оба отдела.

### **2.3. Описание выборок обследованных респондентов**

Всего в ходе исследования опрошено 232 человека семи организаций: 101 сотрудник конструкторских бюро и 131 сотрудник производственных предприятий. Демографические характеристики обследованного контингента приведены в таблице 1.

Распределение по полу (156 мужчин и 76 женщин) является характерным для производственной сферы деятельности, в конструкторских бюро большее

количество в процентном соотношении женщин, чем на производственных предприятиях. Средний организационный стаж сотрудников проектных предприятий равен 6,1 лет, для производственных – 5,9 лет.

**Таблица 1 – Характеристики выборок обследованных организаций<sup>13</sup>**

	Организация	Количество обследованных. Половой состав	Стаж работы в организации (лет)	Общий стаж работы (лет)
<b>ПРОЕКТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	Организация 1	11 сотрудников 8 мужчин/ 3 женщины	<b>4,8</b> (от 1 года до 8 лет)	<b>23,27</b> (от 4 до 44 лет)
	Организация 3	25 сотрудников 18 мужчин/ 7 женщин	<b>3,4</b> (от 6 мес. до 8 лет)	<b>17,5</b> (от 2 до 48 лет)
	Организация 4	36 сотрудников 23 мужчины/ 13 женщин	<b>9,6</b> (от 1 до 22 лет)	<b>25,2</b> (от 5 до 54 лет)
	Организация 7	29 сотрудников 2 мужчин/ 27 женщин	<b>4,8</b> (от 4 мес. до 16 лет)	<b>8,2</b> (от 4 мес. до 34 лет)
<b>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	Организация 2	12 сотрудников 9 мужчин/ 3 женщины	<b>1,6</b> (от 2 мес. до 7 лет)	<b>20,04</b> (от 7 до 36 лет)
	Организация 5	95 сотрудников 82 мужчины/ 13 женщин	<b>7,0</b> (от 2 мес. до 15 лет)	<b>20,6</b> (от 6 мес. до 47 лет)
	Организация 6	24 сотрудника 13 мужчин/ 10 женщин	<b>3,9</b> (от 7 мес. до 6 лет)	<b>28,3</b> (от 8 до 45 лет)
	<b>ВСЕГО</b>	<b>232 сотрудника 156 мужчин/ 76 женщин</b>	<b>6,0</b> (от 2 мес. до 22 лет)	<b>20,3</b> (от 2 мес. до 54 лет)

<sup>13</sup> Леонова А.Б. Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организации / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Экспериментальная психология. – 2018. – Т. 11. – №. 1. – С. 114-127. DOI: 10.17759/expsy.2018110107. (1,05 п.л./0,6 п.л.).

В таблице 2 приведены данные об уровне образования опрошенных сотрудников проектных и производственных организаций, большая часть обследованных сотрудников как проектных организаций (82%), так и производственных (54 %) имеет высшее образование (Таблица 2). Выборка исследования уравновешена по уровню образования.

В том числе получены данные о возрастном составе обследованной выборки, в целом выборка относительно уравновешена по возрасту, на предприятиях работают представители различных возрастных категорий: от 21 до 30 лет – 56 человек (24%), от 31 до 40 лет – 66 человек (28%), от 41 до 50 лет – 41 человек (18%), от 51 до 60 лет – 50 человек (22%) и 18 человек (20%) в возрасте более 60 лет.

Кроме того, с целью учета содержательных характеристик профессиональной деятельности, из общего числа выборки выделены 87 сотрудников (38%), занимающих руководящие должности, оставшиеся 144 (62%) не имеют подчиненных. По полученным данным руководители из обследованных предприятий имеют в своем подчинении 2-х и более людей. Стоит также отметить, что в исследуемых проектных организациях руководитель может иметь в подчинении от 2 до 7 людей, на производственных – от 2-х до нескольких десятков.

**Таблица 2 – Данные об уровне образования обследованной выборки**

<b>Уровень образования</b>	<b>Проектные организации</b>	<b>Производственные организации</b>
Среднее образование	3 чел. (3%)	10 чел. (8%)
Среднее специальное образование	14 чел. (14%)	46 чел. (35%)
Незаконченное высшее	1 чел. (1%)	4 чел. (3%)
Высшее	86 чел. (82%)	71 чел. (54%)

Анализ современных источников литературы указывает на взаимосвязь адаптации сотрудников и стажа работы в организации с существующей в компании

организационной культурой (Egitim, 2022; Raguž, Zekan, 2017), также внимание исследователей обращено к руководителям, как основным носителям и трансляторам организационной культуры на предприятии (Chandrakumara, 2011; Qu et al, 2019). В связи с вышесказанным выделены два дополнительных фактора для учета при анализе полученного эмпирического массива данных – уровень должности сотрудников и стаж работы.

- **Уровень должности в организации.** Психологические исследования, направленные на выявление психологических особенностей, в том числе и в мотивационной сфере, сотрудников, занимающих руководящие должности, говорят о наличии у них особой структуры мотивационно-ценностных ориентаций по сравнению с сотрудниками, не занимающими управленческие позиции (Красовский, 2012; Марасанов, 2014). Для удобства описания результатов в работе сотрудники, занимающие руководящие должности и имеющие в подчинении 2-х и более людей, будут обозначены как руководители, а сотрудники, не имеющие в своем подчинении персонал, – исполнители.

- **Стаж в организации.** В соответствии со стажем выборка поделена на две группы – (1) тех, кто работает менее 2-х лет и, предположительно, еще находится в процессе адаптации, в работе они будут названы адаптантами (согласно периодизации профессионального развития по Е.А.Климову), и (2) тех, кто работает больше 2-х лет и прошел период адаптации к организации, в дальнейшем в работе они будут названы интерналами. Стаж в организации, также, как и степень адаптации к организации, может служить одним из важнейших факторов, определяющих лояльность к организации, уровень вовлеченности сотрудников, а также оценку привлекательности организационной культуры (Keyton, 2010).

В таблице представлены данные о количественном и процентном распределении выборки по указанным группам в проектных и производственных организациях (Таблица 3), а также их демографические характеристики.



**Таблица 3 – Характеристики групп по уровню должности и стажу работы в организации**

Тип организации	Стаж работы в организации		Уровень должности	
	Адаптанты	Интерналы	Руководители	Исполнители
Проектные	<b>32 чел. (32%)</b> 20 жен. / 12 муж.  Высшее образование – 29 чел. (90%)	<b>69 чел. (68%)</b> 30 жен. / 39 муж.  Высшее образование – 54 чел. (78%)	<b>28 чел. (28%)</b> 9 жен. / 19 муж.  Высшее образование – 25 чел. (89%)	<b>73 чел. (73%)</b> 41 жен. / 32 муж.  Высшее образование – 58 чел. (73%)
Производственные	<b>30 чел. (23%)</b> 7 жен. / 23 муж.  Высшее образование – 16 чел. (53%)	<b>99 чел. (77%)</b> 19 жен. / 80 муж.  Высшее образование – 54 чел. (54%)	<b>59 чел. (45%)</b> 9 жен. / 49 муж.  Высшее образование – 35 чел. (59%)	<b>71 чел. (54%)</b> 17 жен. / 54 муж.  Высшее образование – 35 чел. (49%)

#### **2.4. Комплекс использованных диагностических методик и процедура проведения обследования**

В соответствии с целями исследования и ранее сформулированным определением привлекательности организационной культуры, под которым понимается удовлетворённость сотрудников элементами организационной среды, а именно: условиями работы, содержанием труда, организацией труда, характеристиками коллектива, особенностями управления и руководства, подобран ряд диагностических методик, позволяющих собрать данные о мотивационно-ценностных ориентациях сотрудников и об оценке ими привлекательности различных аспектов организационной культуры.

<sup>14</sup>Процедура проведения обследования заключалась в следующем: каждому сотруднику организации выдан пакет диагностических методик, выполненный в форме буклета с подробными инструкциями по выполнению каждой методики.

<sup>14</sup> Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

Время заполнения буклета специально не ограничивалось. Сбор уже заполненных методических материалов осуществлялся по окончании заполнения бланков ответов в присутствии организатора исследования.

Подобранный пакет диагностических методик включал в себя: анкету для получения информации о респонденте: пол, возраст, образование, специальность, стаж работы в организации, общий стаж работы, и пакет стандартизованных психодиагностических методик, подобранных в соответствии с поставленными в исследовании задачами.

Для оценки мотивационно-ценностных ориентаций личности подобрано 3 психодиагностические методики. Методики дополняют друг друга и позволяют сформировать наиболее полное представление об исследуемом конструкте.

**Методика «Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности»** (далее – JDS). Методика разработана Г.Р.Олдхемом и Дж.Хакменом (в русскоязычной адаптации Леоновой А. Б., 2001) и позволяет оценить с представлениями сотрудников об их трудовой деятельности, учитывать специфику профессиональных задач сотрудников проектных и производственных предприятий. Модель описывает 5 субъективно важных компонентов труда сотрудника: (1) разнообразие рабочих задач, (2) сложность, (3) значимость, (4) независимость выполнения работы и (5) наличие обратной связи как внешней (от коллег и руководства), так и внутренней («от себя»). На основании оценок по шести отдельным шкалам рассматривается обобщённый показатель – индекс потенциальной мотивации (далее – ИПМ), который отражает мотивационную включенность работника и желание продолжать работу в данной организации.

**Опросник «Якоря карьеры».** Методика разработана Э. Шейном, переведена на русский язык и адаптирована В.А. Чикер и В.Э. Винокуровым (Чикер, 2003). Данная методика направлена на определение ценностных ориентаций, влияющих на выбор в построении профессиональной карьеры. В их число входят следующие показатели: (1) профессиональная компетентность, (2) менеджмент, (3) автономия, (4) стабильность, (5) служение, (6) вызов, (7) интеграция стилей жизни, (8) предпринимательство.

**Опросник «Диагностика мотивационной структуры личности».** Методика разработана В.Э. Мильманом (Практикум по психологии..., 2001). Она позволяет проанализировать мотивационную структуру личности сотрудника. Опросник состоит из 7 шкал: (1) жизнеобеспечение, (2) комфорт, (3) социальный статус, (4) общение, (5) общая, (6) творческая и (7) социальная активность. Данная методика направлена на выявление устойчивых мотивационных установок личности.

Учитывая сложность и многокомпонентность организационной культуры и оценки привлекательности различных ее составляющих подобраны две методики, которые позволяют всесторонне раскрыть психологический феномен организационной культуры.

**Опросник «Оценка привлекательности культуры организации».** Разработанная В.М.Снетковым методика (Практикум по психологии..., 2001). Результаты методики оцениваются по 12 шкалам: (1) потребность в творческой работе, (2) упрощенная работа, в работе шкала переведена в обратную и представлена как сложная работа, (3) хорошие условия работы, (4) финансовое обеспечение труда, (5) потребность в хороших взаимоотношениях, (6) потребность в признании, (7) трудовая мотивация, (8) участие персонала в управлении, (9) потребность в успехах организации, (10) сплоченность коллектива, (11) четкая организация труда и (12) неопределенность в работе (баллы по шкале переведены на обратную и названы – психологическая защищенность). Опросник предполагает и субъективную оценку вероятности ухода из организации в ближайший год (от 0 до 10 баллов).

**Методика «Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием».** Методика разработана А.Майером и представлена в русскоязычной адаптации В.А.Чикер (Чикер, 2003). Опросник позволяет оценить организацию, организационную культуру и отношение сотрудника к ней по следующим шкалам: (1) мои коллеги, (2) мой начальник, (3) моя деятельность, (4) условия моей работы, (5) организация и руководство, (6) мое развитие, (7) защищенность рабочего места, (8) оплата моего

труда, (9) рабочее время, также в отдельные шкалы выделены два вопроса на оценку (10) удовлетворенности работой в целом и (11) удовлетворенности жизнью в целом.

Организационная культура отражает все уровни анализа организационных взаимодействий. Шкалы по выбранным для изучения привлекательности организационной культуры методикам можно соотнести с тремя уровнями анализа организационных взаимодействий следующим образом:

**Индивидуальный уровень** – моя деятельность, потребность в успехах организации, потребность в признании, сложная работа, потребность в хороших взаимоотношениях, потребность в творческой работе, удовлетворенности работой в целом, удовлетворенности жизнью в целом.

**Групповой уровень** – мой начальник, мои коллеги, сплоченность коллектива.

**Организационный уровень** – условия моей работы, хорошие условия работы, организация и руководство, мое развитие, оплата моего труда, участие персонала в управлении, трудовая мотивация, четкая организация труда, психологическая защищенность, рабочее время, финансовое обеспечение труда, защищенность рабочего места.

## **2.5. Процедуры обработки полученных данных**

Первичная обработка данных на основе собранного материала производилась с помощью статистического пакета Excel. Дальнейшая обработка данных проводилась на базе статистического пакета SPSS (версия 22.0) и включала в себя нижеследующие этапы:

1. В целях определения возможности объединения исследуемых организаций в две выборки – проектные и производственные организации, проведен сравнительный анализ с использованием непараметрического критерия Краскела-Уоллиса.

2. С целью выявления психологических особенностей сотрудников проектных и производственных организаций проведен подсчет данных

описательной статистики и определены значимые различия при помощи непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок.

3. С целью выявления специфики управленческого труда проведен подсчет данных описательной статистики и определены значимые различия при помощи непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок между руководителями проектных и производственных организаций, а также между руководителями и исполнителями в обоих исследованных типах предприятий.

4. Для выявления взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников проектных и производственных организаций и оценками привлекательности организационной культуры с учетом уровня должности и стажа работы проведен корреляционный анализ с использованием критерия Пирсона.

5. Для получения усредненных субъективной оценки вероятности ухода сотрудников с разным уровнем должности и стажем работы из проектных и производственных организаций проведен подсчет описательной статистики и статистический анализ значимых различий с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок.

6. В целях определения значимых предикторов субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций среди показателей привлекательности организационной культуры проведен корреляционный анализ, а затем линейный регрессионный анализ.

### **ГЛАВА 3. ВКЛАД МОТИВАЦИОННО-ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ СОТРУДНИКОВ В ОЦЕНКУ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

#### **3.1. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры сотрудников проектных и производственных предприятий**

В целях определения возможности объединения исследуемых организаций в две выборки – проектные и производственные организации, проведен сравнительный анализ с использованием непараметрического критерия Краскела-Уоллиса.

Сотрудники исследуемых проектных организаций в результате сравнительного анализа значительно различаются в мотивационно-ценностных ориентациях: компетентность ( $H=7,2$ ;  $p=0,027$ ), служение ( $H=7,1$ ;  $p=0,028$ ), интеграция ( $H=7,4$ ;  $p=0,025$ ), общая активность ( $H=6,4$ ;  $p=0,042$ ); в оценках привлекательности организационной культуры: мои коллеги ( $H=12,2$ ;  $p=0,002$ ), организация и руководство ( $H=8,7$ ;  $p=0,013$ ), сложная работа ( $H=19,1$ ;  $p=0,001$ ), материальное обеспечение ( $H=20,8$ ;  $p=0,0001$ ).

Сравнительный анализ данных сотрудников производственных организаций выявил следующие значимые различия по мотивационно-ценностным ориентациям: обратная связь ( $H=14,0$ ;  $p=0,001$ ), автономия ( $H=8,6$ ;  $p=0,013$ ), интеграция ( $H=12,05$ ;  $p=0,002$ ); в оценках привлекательности организационной культуры: мой начальник ( $H=13,8$ ;  $p=0,001$ ), моя деятельность ( $H=11,2$ ;  $p=0,004$ ), организация и руководство ( $H=17,9$ ;  $p=0,001$ ), мое развитие ( $H=14,2$ ;  $p=0,001$ ), признание ( $H=12,9$ ;  $p=0,002$ ), участие в управлении ( $H=11,8$ ;  $p=0,003$ ), организация труда ( $H=15,5$ ;  $p=0,0001$ ), психологическая защищенность ( $H=9,8$ ;  $p=0,007$ ).

При сравнении всех семи исследуемых организаций сотрудники различаются по большинству исследуемых показателей. Так, к мотивационно-ценностным

ориентациям, не зависящим от организации, относятся стремление к творчеству, вызову, стабильности и материальному обеспечению. Кроме того, обследованные сотрудники в оценках привлекательности организационной культуры значительно различаются по всем шкалам, за исключением удовлетворенности жизнью и потребности в успехах организации. Из чего можно сделать вывод, что эти два показателя не определяются типом организации, организационной культурой, а самим сотрудником.

Полученные результаты позволяют говорить о том, что мотивационно-ценностные ориентации персонала связаны с типом организации. У этого может быть две причины – либо сотрудники с определённым паттерном мотивационно-ценностных ориентаций выбирают для работы подходящие им организации, либо со временем работы паттерны меняются и подстраиваются под ту организацию и организационную культуру, в которой они работают. В оценках привлекательности организационной культуры найдены значимые различия: для проектных организаций – 4 из 23 шкал; для производственных – 8 из 23 шкал. Опираясь на количество выявленных корреляций, можно утверждать, что оценки привлекательности организационной культуры схожи по большей части показателей и связаны с типом организации, что позволяет в исследовательских целях объединить их в две выборки в зависимости от типа предприятия – проектные и производственные.

<sup>15</sup>С целью проведения сравнительного анализа данных, полученных по результатам обследования семи организаций, проведено сопоставление полученных средних значений по всему набору диагностических показателей по каждой из использованных методик с учетом нормативных диапазонов оценок и деления сотрудников по двум основным типам предприятий: *проектным и производственным*. Сводные данные по всем диагностическим методикам в табличном виде представлены в Приложении 1. Сравнительный анализ

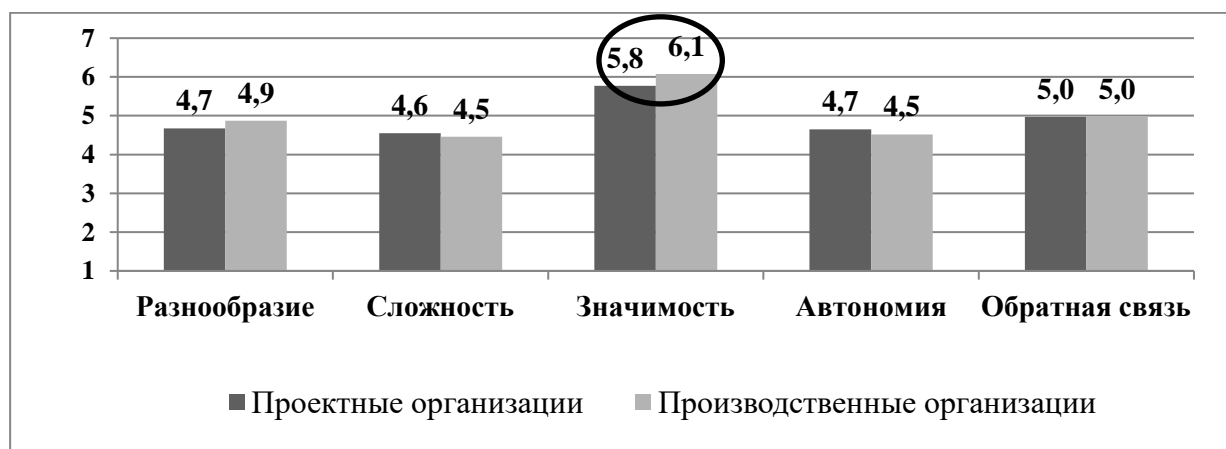
---

<sup>15</sup> Леонова, А.Б. Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организаций / А.Б. Леонова, Ф.Р. Султанова // Экспериментальная психология. – 2018. – Т. 11. – №. 1. – С. 114-127. DOI: 10.17759/expsy.2018110107. (1,05 п.л./0,6 п.л.).

осуществлялся при помощи непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок, где в качестве критерия выступали типы организаций.

«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS). Полученные результаты (Рисунок 1) позволяют делать вывод о том, что персонал организаций одинаково высоко оценивает разнообразие, сложность, возложенных на него задач, возможности самостоятельно определять способ их выполнения (автономия), а также получать обратную связь от коллег и начальства. Однако выявлено, что значимость своей работы и профессиональных задач для организации сотрудники производственных организаций оценивают выше ( $U = 2,06; p = 0,034$ ).

В соответствии с нормами полученные оценки показателей методики и самого интегрального индекса потенциальной мотивации относятся к диапазону умеренных значений (Таблица 4). Также, статистический анализ не выявил значимых различий между сотрудниками проектных и производственных организаций по индексу потенциальной мотивации.



**Рисунок 1 - Профили по шкалам методики «JDS»**

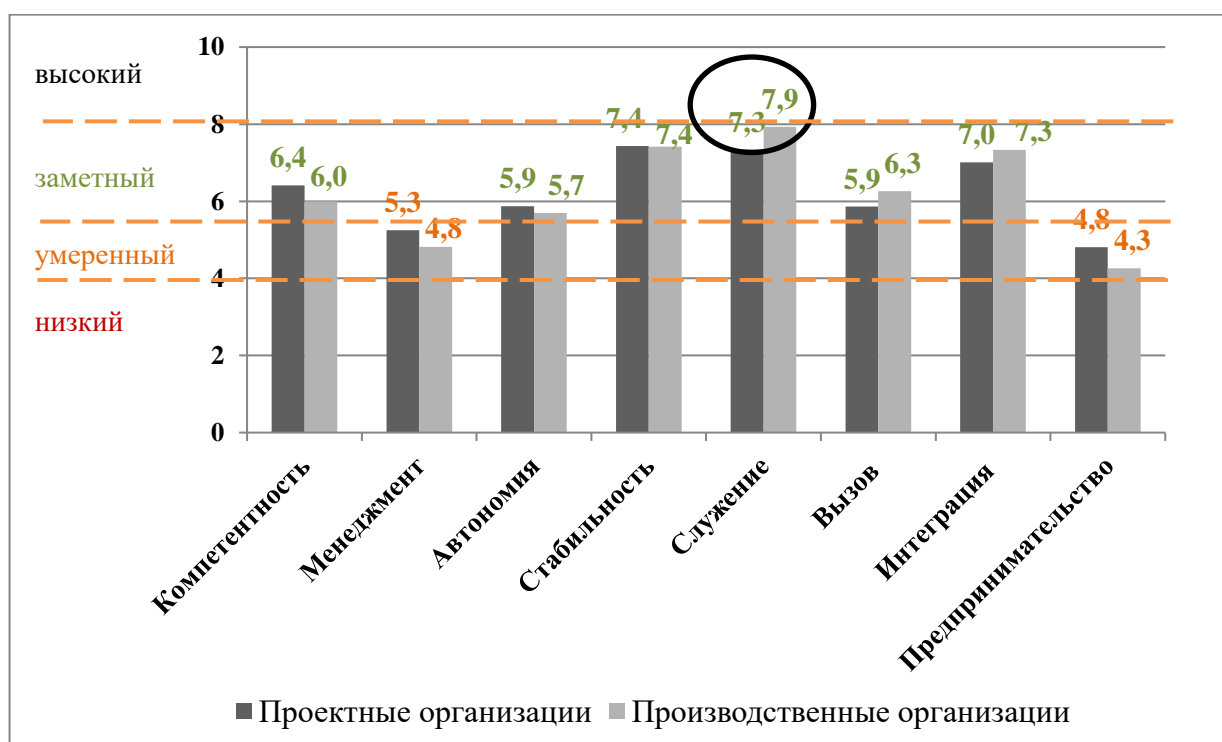
Учитывая дисперсию полученных результатов, можно заключить, что в исследуемых типах предприятий присутствуют как сотрудники, которые находят свою работу разнообразной, сложной, значимой, автономной, а также с обратной связью от коллег и начальства, так и те, кто не удовлетворён характеристиками своей профессиональной деятельности.



**Таблица 4 – Сравнительный анализ ИПМ у сотрудников**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	U (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности»</b>					
ИПМ	119,69	(67,80)	117,77	(65,23)	Не значимо

<sup>16</sup>Методика «Якоря карьеры» (Рисунок 2). В профиле средних значений наименьшие оценки получены по шкалам предпринимательство и менеджмент. Желание создать свое дело и управлять другими людьми присуще не персоналу в целом, а скорее отдельным сотрудникам, что объясняет низкие средние значения по всей выборке. Стоит отметить, что персонал исследованных типов предприятий одинаково высоко ценит стабильность в жизни и работе, что соотносится и с результатами других проведенных нами исследований (Леонова, Султанова, 2015), а также ориентирован на служение людям и сбалансированность личной и профессиональной жизни.

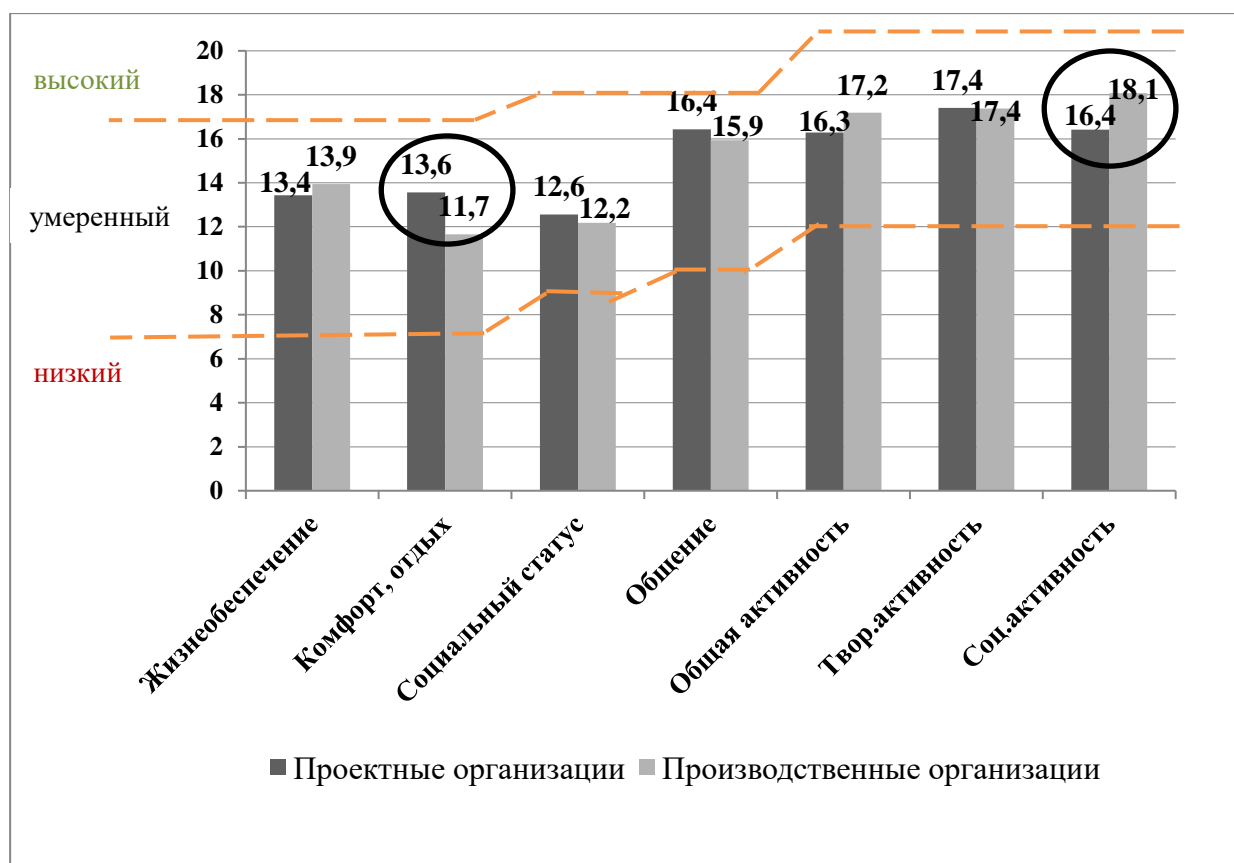


**Рисунок 2 – Профили по шкалам методики «Якоря карьеры»**

<sup>16</sup> Султанова, Ф.Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07. (1,1 п.л./0,8 п.л.).

Кроме того, статистический анализ показал, что значимые различия между мотивацией сотрудников производственных и проектных организаций выявлены по шкале «служение» ( $U=-3,043$ ;  $p=0,002$ ). Для сотрудников производственных организаций служение выступает более значимой мотивацией, что объясняется особенностями организации профессиональной деятельности – производственные предприятия используют преимущественно бригадный способ работы, а результат их деятельности всегда коллективный, то есть сотрудники работают не «на себя», а для всех.

**Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»** (Рисунок 3). Полученные усредненные показатели мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников предприятий находятся в диапазоне умеренных значений.

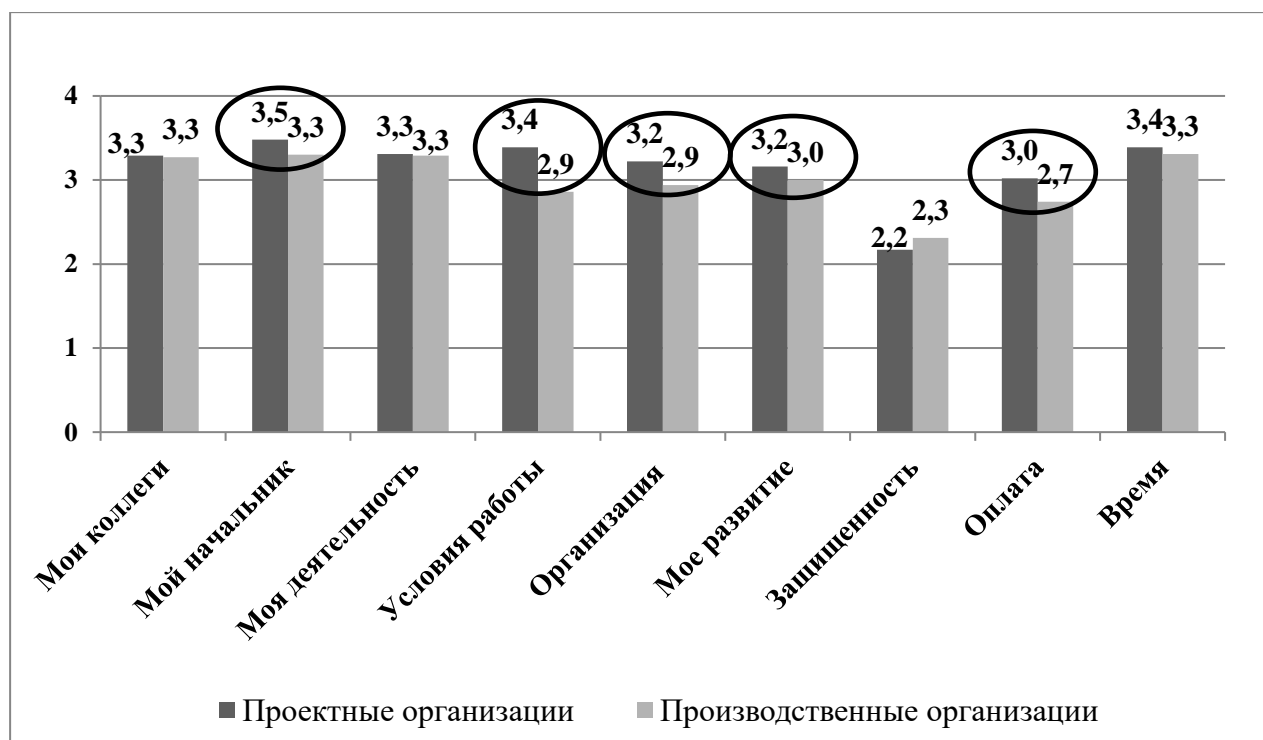


**Рисунок 3 – Профили по шкалам методики «Диагностика мотивационной структуры личности»**

Оценки мотивационного профиля значимо различаются между обследованными группами только по двум показателям: комфорт и отдых ( $U=-3,44$ ;  $p=0,001$ ) и социальная активность ( $U=-2,7$ ;  $p=0,007$ ). Данные можно

объяснить характерным для сотрудников проектных и производственных предприятий способом выполнения профессиональных задач. Очевидно, что сотрудники проектных организаций работают в более комфортных условиях и ценность этого показателя у них гораздо выше сотрудников производственных предприятий. Вместе с тем, работники конструкторских бюро работают зачастую самостоятельно (автономно), в то время как сотрудники производственных предприятий реализуют поставленные перед ними задачи коллективно, в бригадах и рабочих группах, непрерывно находясь во взаимодействии с коллегами, отсюда и более высокий уровень потребности в социальной активности.

**«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием».** Полученный профиль усредненных оценок (Рисунок 4) наглядно демонстрирует более высокие оценки привлекательности всех аспектов организационной культуры проектных предприятий по сравнению с производственными, за исключением защищенности.



**Рисунок 4 – Профили по шкалам методики «Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»**

Так, значимые различия получены по следующим шкалам опросника: мой начальник ( $U=-2,22$ ;  $p=0,026$ ), условия работы ( $U=-6,11$ ;  $p=0,0001$ ), организация

и руководство ( $U=-3,78$ ;  $p=0,0001$ ), мое развитие ( $U=-1,97$ ;  $p=0,049$ ), оплата труда ( $U=-3,621$ ;  $p=0,0001$ ). На наш взгляд, более высокие оценки сотрудников проектных организаций по этим шкалам закономерны, ведь оплата труда, условия работы и ее организация у инженеров конструкторских бюро, проектирующих оборудование, выше, чем у рабочих производственных предприятий и заводов. Кроме того, возможности профессионального развития сотрудники проектных организаций оценивают выше, что может быть связано с особенностями профессиональной деятельности. Сотрудники конструкторских бюро могут развиваться не только вертикально, но и горизонтально, выполняя с получением нового опыта все более сложные задачи.

Однако оценки по шкалам «мои коллеги», «профессиональная деятельность» и «график работы» одинаково высоки для сотрудников как проектных, так и производственных предприятий. Тем не менее, субъективное чувство защищенности оказалось самой низкооцениваемой шкалой в ряду других для всех обследованных сотрудников, что говорит о том, что большинство сотрудников не могут быть уверены, что не потеряют свою работу.

Методика позволяет оценить еще две психологические характеристики - удовлетворенность работой и жизнью (Таблица 5).

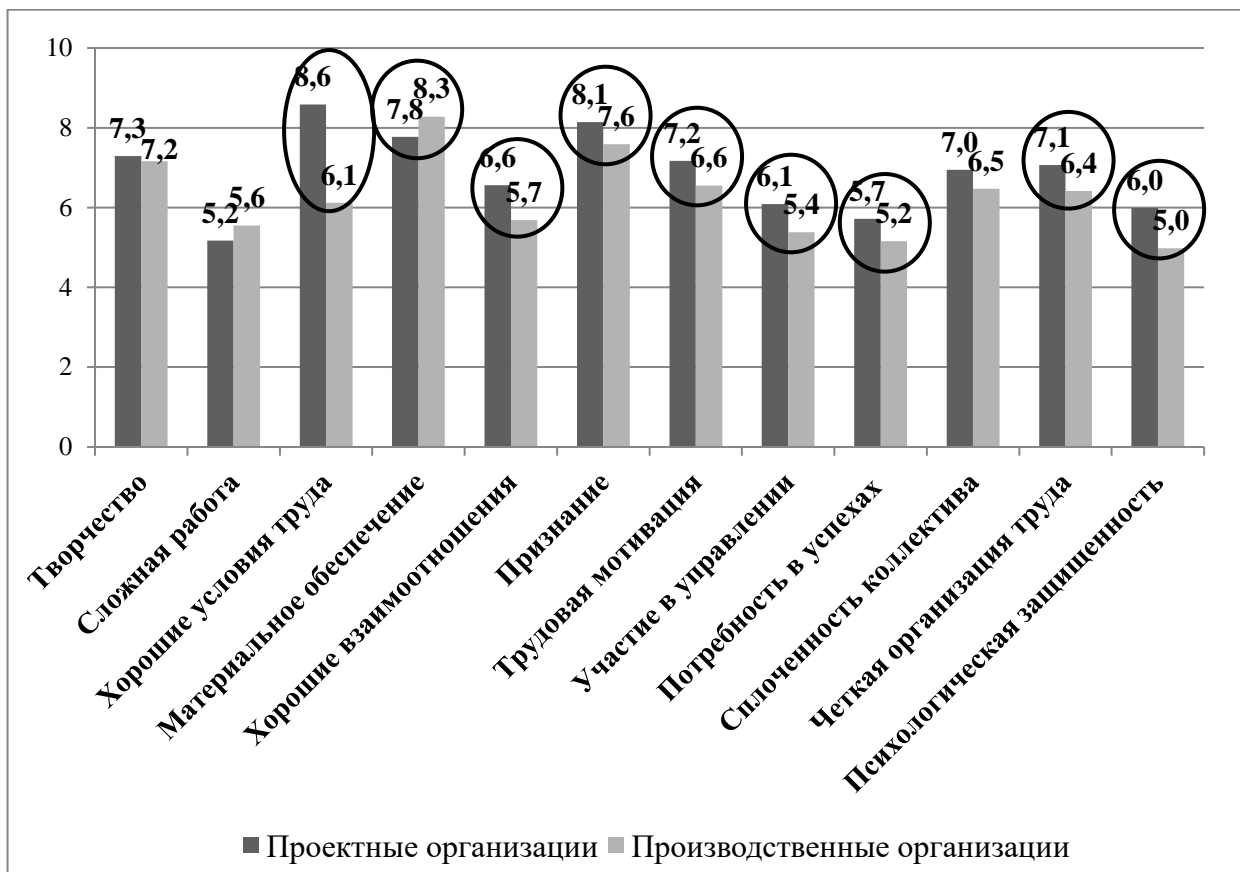
Удовлетворенность работой значимо выше оценивается сотрудниками проектных организаций, что, в принципе, согласуется и с результатами методик, направленных на оценку привлекательности организационной культуры. Так, большая часть аспектов организационной культуры и самого предприятия оцениваются выше инженерами конструкторских бюро, что, возможно, привело к тому, что и удовлетворенность работой ими тоже оценивается значительно выше коллег из другой сферы деятельности (Таблица 5). Современный работник большую часть сознательной жизни проводит на работе, что на наш взгляд, неразрывно ведет к взаимосвязи между оценками удовлетворенности работой и жизнью, подтверждаемой полученными данными.

**Таблица 5 – Значимые различия и средние значения удовлетворенности работой и жизнью**

Шкалы	U (Уровень значимости)	Среднее ( $\delta$ )	
		Проектные организации	Производственные организации
Удовлетворенность работой	2,363 (0,009)	5,73 (0,90)	5,41 (1,19)
Удовлетворенность жизнью	2,122 (0,035)	5,31 (1,13)	4,95 (1,39)

**Методика «Привлекательность организационной культуры»** (Рисунок 5). Также как и в методике «Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием» статистический анализ выявил, что работники конструкторских бюро значимо выше привлекательность организационной культуры, среди этих оценок и хорошие условия труда ( $U=-7,89$ ;  $p=0,0001$ ), хорошие взаимоотношения ( $U=-4,43$ ;  $p=0,0001$ ), признание ( $U=-2,4$ ;  $p=0,017$ ), трудовая мотивация ( $U=-2,61$ ;  $p=0,009$ ), участие в управлении ( $U=-3,01$ ;  $p=0,003$ ), потребность в успехах организации ( $U=-2,023$ ;  $p=0,043$ ), четкая организация труда ( $U=-2,27$ ;  $p=0,023$ ), психологическая защищенность ( $U=-3,053$ ;  $p=0,0001$ ). Таким образом, можно считать, что сотрудники проектных предприятий находят различные аспекты организационной культуры более привлекательными по сравнению с персоналом производственных предприятий.

Единственным показателем, который сотрудниками производственных предприятий оценивается выше, чем сотрудниками производственных – материальное обеспечение ( $U=-3,27$ ;  $p=0,001$ ). Этот показатель включает в себя как размер заработной платы, так и социальные гарантии, оплату за переработки. Полученные результаты позволяют делать вывод о том, что к аспектам организационной культуры, не зависящим от типа организации, относятся: сплоченность коллектива, оценка своей работы как творческой и сложной. Эти данные соотносятся и с полученными оценками характеристик профессиональной деятельности по методике JDS. Все остальные исследуемые параметры оцениваются сотрудниками проектных организаций значимо выше.



**Рисунок 5 – Профили по шкалам методики «Привлекательность организационной культуры»**

Помимо этого, методика предполагает оценку сотрудником вероятности своего ухода из организации в ближайший год (от 1 до 10 баллов). Результаты ответов представлены в таблице 6. Из полученных данных видно, что субъективная оценка вероятности ухода из организации составляет 1,46-1,79 (ориентировочно 15-18%) и не зависит от типа организации.

**Таблица 6 – Средние значения субъективной оценки вероятности ухода из организации**

Шкалы	Среднее ( $\delta$ )		U (Уровень значимости)
	Проектные организации	Производственные организации	
Субъективная оценка вероятности ухода из организации	1,46 (2,17)	1,79 (2,56)	Не значимо

Полученные диагностические профили усредненных показателей позволили сделать выводы о характеристиках профессиональной деятельности сотрудников,

психологических особенностях персонала и оценках привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий. Выявлено, что при учете общего большого количества значимых различий в оценках, специалисты различного типа предприятий отличаются преимущественно не по своим мотивационно-ценностным ориентациям или оценкам характеристик профессиональной деятельности, а по оценкам привлекательности организационной культуры.

Оценки субъективно важных характеристик деятельности преимущественно не отличаются у сотрудников разных предприятий. Однако значимость своей работы и решаемых профессиональных задач сотрудниками производственных организаций оценивается выше.

Сравнение профилей мотивационно-ценностных ориентаций показал, что сотрудников проектных организаций отличает стремление к комфорту и полноценному отдыху, а персонал производственных предприятий характеризуется мотивацией к служению и стремлением к социальному взаимодействию, налаживанию новых контактов и знакомств как в рабочем коллективе, так и вне его. Предполагается, что подобный профиль мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников производств может формироваться в том числе в силу жесткой иерархичной организационной структуры и особенностей коллективного выполнения профессиональных задач.

Вместе тем, сравнительная характеристика привлекательности организационной культуры позволяет сделать вывод, что персонал проектных организаций находит сложившуюся организационную культуру более привлекательной, чем сотрудники производственных предприятий. Так, значимо выше оцениваются начальство, организация и руководство, оплата, условия труда, взаимоотношения в коллективе, особенности мотивирования сотрудников, причастность к успехам организации, возможность профессионального развития и другие. Сотрудники на производственных предприятиях значимо выше оценивают только материальное обеспечение, куда включены обеспечение социальными гарантиями, оплат переработок и система оплаты труда в целом.

Таким образом, обследованные проектные и производственные организации отличаются друг от друга не столько индивидуально-психологическими особенностями сотрудников, сколько субъективными оценками привлекательности организационной культуры, что в будущем может влиять на текучесть кадров и на эффективность организации в целом.

В целях более глубокого анализа специфики оценок привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий, а также психологических особенностей их персонала принято решение провести статистический анализ значимых различий с учетом уровня должности сотрудников и их стажа работы в текущей организации.

### **3.2. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры сотрудников проектных и производственных предприятий с разным уровнем должности и разным стажем в организации**

#### **3.2.1. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей проектных и производственных предприятий, исполнителей проектных и производственных предприятий**

В целях выявления характера взаимосвязи уровня должности и стажа работы в организации с особенностями мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников и оценками привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий проведён статистический анализ значимых различий между сотрудниками двух типов организаций по всем диагностическим показателям.

Так с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни выявлены значимые различия между (1) руководителями проектных и производственных организаций, исполнителями проектных и производственных организаций; (2) адаптантами проектных и производственных организаций, интерналами



проектных и производственных организаций; (3) руководителями и исполнителями проектных организаций, руководителями и исполнителями производственных организаций; (4) адаптантами и интерналами проектных организаций, адаптантами и интерналами производственных организаций.

В первую очередь проанализированы *руководители двух типов предприятий*. Статистический анализ не выявил значимых различий по шкалам методик «JDS» у сотрудников, занимающих руководящие должности, в проектных и производственных организациях (Таблица 7 и Приложение 2). Субъективная оценка характеристик профессиональной деятельности у руководителей различных типов организаций однородны, что позволяет сделать вывод о схожести субъективной оценки содержания профессиональных задач управленцев вне зависимости от типа организаций.

Кроме того, среди мотивационно-ценностных ориентаций обнаружены статистически значимые различия только по показателю – служение ( $U = -2.93$ ;  $p = 0,003$ ), что свидетельствует о схожести профилей мотивационно-ценностных ориентаций руководителей и позволяет сделать предположение о схожести индивидуально-личностных характеристик управленцев различных типов организаций. Ориентация на служения являлась специфичной для производственных организаций в целом при сравнении данных исследуемых типов предприятий. Можно предположить, что коллективная, бригадная работа на заводе, где сотрудник является частью большого коллектива и вносит свою лепту в производство общего продукта, способствует формированию и поддержанию такой мотивационно-ценностной ориентации. В то время как работа в конструкторском бюро позволяет выполнять свою работу более автономно.

В оценках привлекательности организационной культуры выявлен ряд значимых различий. По обеим методикам оценки привлекательности организационной культуры условия труда руководители проектных организаций оценивают выше ( $U = -2,69$ ;  $p = 0,0001$  и  $U = -4,94$ ;  $p = 0,0001$ ). Кроме того, более высокие оценки имеют такие аспекты организационной культуры как:

сложившиеся взаимоотношения в коллективе ( $U = -2,05$ ;  $p = 0,040$ ) и трудовая мотивация ( $U = -2,54$ ;  $p = 0,011$ ).

Вместе с тем, оценивая организационную культуру, руководители производственных предприятий выше оценивают сложность своей работы ( $U = -2,91$ ;  $p = 0,004$ ). Учитывая, что труд руководителя включает в себя постановку задач, организацию работы и контроль за деятельностью и результатами подчиненных, субъективное восприятие работы как более сложной у руководителей на заводах может быть связана с большим штатом подчинённых и более сложной иерархической управленческой структурой производственных предприятий.

**Таблица 7. Значимые различия между профилями руководителей проектных и производственных организаций**

Шкалы методик	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Служение	7,2	1,95	8,4	1,41	-2,93 (0,003)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Условия работы	3,4	0,60	2,9	0,63	-2,69 (0,0001)
Оплата	3,1	0,57	2,8	0,62	-2,32 (0,020)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Сложная работа	5,0	1,61	6,0	1,56	-2,91 (0,004)
Хорошие условия труда	8,8	1,48	6,3	2,24	-4,94 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,9	1,43	8,5	1,18	-1,99 (0,047)
Хорошие взаимоотношения	6,4	1,31	5,8	1,32	-2,05 (0,040)
Трудовая мотивация	7,8	1,28	6,9	1,59	-2,54 (0,011)

Стоит отметить, что заработная плата (шкала «оплата») оценивается руководителями проектных предприятий выше ( $U = -2,32$ ;  $p = 0,020$ ), а материальное обеспечение ( $U = -1,99$ ;  $p = 0,047$ ), в которое входят социальные гарантии и оплата

сверхурочной работы, выше руководителями производственных предприятий. Можно предположить, что такое несоответствие связано с особенностями организации труда на разных типах предприятий, на заводе бригада отработывает только свою смену, после чего к работе приступает следующий коллектив, в конструкторских бюро менее регламентированный график работы, задержки на работе и выход в официальные выходные дни являются обычной практикой и не возмещаются сотрудникам дополнительно.

Несмотря на ряд выявленных значимых различий между оценками управленцев проектных и производственных предприятий, полученные усредненные профили можно назвать однородными, ввиду отсутствия значимых различий между субъективными оценками характеристик профессиональной деятельности и индивидуальными психологическими особенностями руководителей. Все имеющиеся различия в исследуемых показателях касаются лишь особенностей, определяемых типом предприятия. Таким образом, можно сделать вывод о том, что личностные особенности и сама специфика труда руководителя не зависят от типа предприятия, на котором работает человек.

Однако как показывают результаты статистического анализа между исполнителями двух типов организаций существуют значимые различия между усредненными диагностическими профилями (Таблица 8 и Приложение 3).

В ходе анализа не выявлено значимых различий в оценках характеристик профессиональной деятельности (JDS) у исполнителей различных типов организаций, из чего следует, что такие характеристики выполняемых задач как: сложность, разнообразие, значимость, автономия, не зависят от типа организаций ни у управленцев, ни у исполнителей.

Кроме того, мотивационно-ценностные ориентации исполнителей проектных и производственных предприятий также преимущественно не различаются. Однако для сотрудников проектных организаций в большей степени характерны мотивация к профессиональной компетентности ( $U = -1,98; p = 0,05$ ), нацеленность на комфорт и отдых ( $U = -2,36; p = 0,018$ ), а вот мотивация к

материальному благосостоянию ( $U = -2,57; p = 0,010$ ) присуща сотрудникам производств.

**Таблица 8 – Значимые различия между профилями исполнителей проектных и производственных организаций**

Шкалы методик	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,3	1,65	5,8	1,81	-1,98 (0,048)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,3	4,27	14,9	4,19	-2,57 (0,010)
Комфорт, отдых	13,9	4,62	12,4	4,57	-2,36 (0,018)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мой начальник	3,5	0,43	3,3	0,55	-2,00 (0,045)
Условия работы	3,4	0,52	2,8	0,72	-4,76 (0,0001)
Организация и руководство	3,2	0,51	2,8	0,59	-4,18 (0,0001)
Мое развитие	3,1	0,62	2,8	0,64	-2,61 (0,009)
Оплата	3,0	0,62	2,7	0,61	-3,15 (0,002)
Работа в целом	5,7	0,91	5,2	1,31	-2,48 (0,013)
Жизнь в целом	5,2	1,20	4,6	1,59	-2,52 (0,012)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Хорошие условия труда	8,5	1,49	6,0	2,66	-5,99 (0,0001)
Хорошие взаимоотношения	6,6	1,40	5,6	1,64	-3,82 (0,0001)
Признание	8,1	1,45	7,0	1,77	-3,73 (0,0001)
Трудовая мотивация	6,9	1,56	6,2	2,08	-2,32 (0,020)
Участие в управлении	6,1	1,80	5,1	2,14	-3,08 (0,002)
Сплоченность коллектива	7,0	1,83	6,2	2,30	-2,03 (0,043)
Психологическая защищенность	6,2	1,99	4,5	2,02	-4,5 (0,0001)

Сотрудники, занимающие исполнительские должности в проектных организациях, находят различные аспекты организационной культуры привлекательнее, чем сотрудники производственных предприятий.

Так, среди таких показателей оказались: мой начальник ( $U = -2,0$ ;  $p = 0,045$ ), условия труда ( $U = -4,76$ ;  $p = 0,0001$ ) и ( $U = -5,99$ ;  $p = 0,0001$ ), организация и руководство ( $U = -4,18$ ;  $p = 0,0001$ ), мое развитие ( $U = -2,61$ ;  $p = 0,009$ ), оплата труда ( $U = -3,15$ ;  $p = 0,002$ ), в целом удовлетворённость работой ( $U = -2,48$ ;  $p = 0,013$ ) и жизнью ( $U = -2,52$ ;  $p = 0,012$ ), хорошие взаимоотношения ( $U = -3,82$ ;  $p = 0,0001$ ), признание начальства и коллег ( $U = -3,73$ ;  $p = 0,0001$ ), трудовая мотивация ( $U = -2,32$ ;  $p = 0,02$ ), участие в управлении предприятием ( $U = -3,08$ ;  $p = 0,002$ ), сплоченность ( $U = -2,03$ ;  $p = 0,043$ ), психологическая защищенность ( $U = -4,5$ ;  $p = 0,0001$ ).

Подводя итоги сравнения усредненных диагностических профилей сотрудников проектных и производственных организаций с разным уровнем должности можно заключить, что субъективная оценка характеристик труда не зависит от типа организации.

Руководители имеют схожий профиль мотивационно-ценностных ориентаций, в то время как исполнители проектных организаций характеризуются мотивацией профессиональному развитию и комфорту, а исполнители производственных организаций стремлением к материальному обеспечению.

Вместе с тем, в отличие от руководителей, результаты статистического анализа выявили длинный перечень значимых различий в оценках привлекательности организационной культуры сотрудниками, не занимающими управленческие позиции. Кроме того, все показатели оцениваются исполнителями проектных организаций выше, чем производственных предприятий, что соотносится и с результатами сравнения оценок персонала проектных и производственных организаций в целом. Можно предположить, что организационная культура проектных предприятий имеет преимущества по сравнению с производственными, и на уровне рядовых сотрудников кажется более привлекательной. Таким образом, доказано, что в оценке привлекательности организационной культуры уровень должности является значимым фактором.

### 3.2.2. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов проектных и производственных предприятий, интерналов проектных и производственных предприятий

С целью выявления специфики мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий сотрудниками с разным стажем работы на предприятии проведен статистический анализ значимых различий с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок.

В первую очередь получены результаты для сотрудников со стажем в организации до 2-х лет, так называемых адаптантов в организации (Таблица 9 и Приложение 4).

**Таблица 9 – Значимые различия между профилями адаптантов проектных и производственных организаций**

Шкалы методик	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Менеджмент	6,0	2,54	4,7	2,19	-2,14 (0,032)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Комфорт, отдых	15,3	4,10	11,4	4,77	-3,18 (0,001)
Социальный статус	14,5	4,41	11,2	6,57	-2,01 (0,045)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Организация и руководство	3,3	0,48	3,0	0,54	-2,24 (0,025)
Оплата	3,0	0,71	2,6	0,57	-2,89 (0,004)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Материальное обеспечение	7,5	1,27	8,3	1,53	-3,01 (0,003)
Психологическая защищенность	6,7	1,97	5,1	2,33	-2,72 (0,007)

Проведённый анализ значимых различий не выявил таковых в оценках субъективно важных характеристик деятельности.

Адаптантов в проектных организациях отличает стремление к руководству другими людьми ( $U= 2,14$ ;  $p =0,032$ ), социальному статусу ( $U= 2,01$ ;  $p=0,045$ ), также комфорту и отдыху ( $U= 3,18$ ;  $p =0,001$ ). В остальном значимых различий между профилями мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций этой категории не выявлено.

Оценки привлекательности организационной культуры адаптантов преимущественно схожи. Однако, сотрудники конструкторских бюро выше оценивают организацию и руководство ( $U= 2,24$ ;  $p =0,025$ ), уровень заработной платы ( $U= 2,89$ ;  $p =0,001$ ), чувствуют себя более психологически защищенными ( $U= 2,72$ ;  $p =0,007$ ). Сотрудники же производственных организации оценивают материальное обеспечение значимо выше ( $U= -3,01$ ;  $p =0,003$ ), но в отличие от шкалы «Оплата», в этот показатель включены не только фактический размер заработной платы, но и социальные гарантии и оплата переработок.

Таким образом, адаптанты двух исследованных типов предприятий не отличаются в оценках характеристик своей деятельности, но имеют ряд особенностей мотивационного профиля, так адаптантов проектных организаций отличает стремление к руководству, социальному статусу и комфорту. Также они больше удовлетворены заработной платой, организацией работы и не боятся потерять текущее место службы.

Далее осуществлен поиск значимых различий между сотрудниками с разным стажем проектных и производственных организаций (Таблица 10 и Приложение 5). По методике «JDS» значимые различия выявлены по шкале разнообразие, то есть сотрудники предприятий находят свои профессиональные задачи более разнообразными ( $U= -2,08$ ;  $p =0,037$ ), чем их коллеги из конструкторских бюро.

Мотивационно-ценностные ориентации интерналов производственных предприятий имеют свои особенности: более выражена мотивация к служению ( $U= -2,89$ ;  $p =0,004$ ), к выполнению более сложных и нестандартных задач ( $U= -2,22$ ;  $p =0,027$ ), а также стремление к социальной активности ( $U= -3,19$ ;  $p =0,001$ ), то есть

желание большего общения и взаимодействия с коллегами, в том числе и вне работы (по сравнению с интерналами проектных организаций).

**Таблица 10 – Значимые различия между профилями интерналов проектных и производственных организаций**

Шкалы методики	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,6	1,45	5,1	1,47	-2,08 (0,037)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Служение	7,2	1,75	8,0	1,83	-2,89 (0,004)
Вызов	5,6	1,93	6,4	2,19	-2,22 (0,027)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Социальная активность	15,9	5,32	18,5	5,61	-3,19 (0,001)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Условия работы	3,4	0,52	2,8	0,69	-5,89 (0,0001)
Организация и руководство	3,2	0,52	2,9	0,56	-2,74 (0,006)
Защищенность	2,1	0,66	2,4	0,83	-2,41 (0,016)
Оплата	3,0	0,56	2,8	0,63	-2,31 (0,021)
Работа в целом	5,8	0,95	5,4	1,18	-2,01 (0,045)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Хорошие условия труда	8,9	1,28	5,8	2,50	-7,88 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,9	1,36	8,3	1,27	-1,98 (0,047)
Хорошие взаимоотношения	6,5	1,45	5,5	1,49	-4,14 (0,0001)
Признание	8,1	1,36	7,6	1,68	-2,00 (0,045)
Трудовая мотивация	7,3	1,50	6,6	1,84	-2,47 (0,013)
Участие в управлении	6,0	1,83	5,4	1,89	-2,01 (0,044)



Сравнительный анализ привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий выявил ряд значимых различий. Сотрудники проектных организаций, проработавшие больше 2-х лет, выше оценивают показатели: условия труда ( $U = -5,89; p = 0,0001$ ) и ( $U = -7,88; p = 0,0001$ ), организация и руководство ( $U = -2,74; p = 0,006$ ), защищенность ( $U = -2,41; p = 0,016$ ), оплата труда ( $U = -2,31; p = 0,001$ ), работа в целом ( $U = -2,01; p = 0,045$ ), хорошие взаимоотношения ( $U = -4,14; P = 0,0001$ ), признание со стороны начальства и коллег ( $U = -2,00; p = 0,045$ ), трудовая мотивация ( $U = -2,47; p = 0,013$ ), участие в управлении предприятием ( $U = -2,01; p = 0,044$ ).

В то же время, как и адаптантов производственных предприятий, так и интерналов отличают высокие оценки материального обеспечения сотрудников в организации, помимо этого выше оценивается и психологическая защищенность. То есть сотрудники производственных предприятий чувствуют себя более защищенными и не боятся потерять свое рабочее место. Можно предположить, что такие оценки связаны с тем, что сотрудники, имеющие большой опыт работы на производственном предприятии, с легкостью могут найти работу на другом заводе, не потеряв ни в заработной плате, ни в графике, ни в других аспектах профессиональной жизни. В то время как персонал конструкторских бюро привязан к специфике задач и отрасли проектной организации и, в случае потери работы, окажется в более сложной жизненной ситуации.

Подводя итоги сравнения сотрудников с разным стажем работы в организации, можно сделать вывод о том, что адаптанты, или те, кто проработал менее 2-х лет, более схожи по психологическим характеристикам: как в оценках организационной культуры, так и в особенностях мотивационно-ценностных ориентаций. В то же время, интерналы имеют гораздо более специфичный психологический профиль, который может складываться в том числе и в силу продолжительной работы в организации определенного типа.

Наглядно можно заметить, что руководители и адаптанты в проектных и производственных организациях имеют более однородные профили, что у первых объясняется схожестью профессиональных задач руководителя в любой

организации, а у вторых отсутствием опыта и нахождением в стадии адаптации к работе.

Перспективным кажется и сравнение руководителей и исполнителей, а также адаптантов и интерналов в разного типа организациях, что позволит провести всесторонний анализ и более обоснованные выводы относительно вклада уровня должности и стажа работы в особенности мотивационно-ценностных ориентаций и привлекательности организационной культуры проектных и производственных предприятий.

### **3.2.3. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей и исполнителей проектных предприятий, руководителей и исполнителей производственных предприятий**

В целях выявления особенностей мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры сотрудников с разным уровнем должности проектных и производственных организации проведен статистический анализ значимых различий с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок.

В первую очередь статистический анализ значимых различий проведен между руководителями и исполнителями проектных организаций (Таблица 11 и Приложение 6).

Значимые различия между группами выявлены преимущественно в оценках характеристик деятельности. Руководители считают свою работу более разнообразной ( $U= 2,8; p=0,006$ ), сложной ( $U= 2,0; p=0,045$ ), при этом могут выполнять ее с определенной долей свободы в выборе способов решения поставленных задач ( $U= 2,8; p=0,004$ ). Более высокие оценки обеспечивают и значимо более высокий ИПМ ( $U= 3,9; p=0,0001$ ).

Профили мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников преимущественно схожи, однако обнаружены и значимые различия.

Руководителей проектных организаций отличает большая мотивация на управление другими людьми (менеджмент,  $U=2,2$ ;  $p=0,025$ ), а также стремление к развитию и интерес к информации из разных сфер (общая активность, ( $U=2,0$ ;  $p=0,044$ )).

**Таблица 11 – Значимые различия между профилями сотрудников с разным уровнем должности в проектных организациях**

Шкалы методики	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Руководители		Исполнители		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	5,3	1,28	4,4	1,36	2,8 (0,006)
Сложность	5,1	1,39	4,4	1,39	2,0 (0,045)
Автономия	5,3	1,31	4,4	1,48	2,8 (0,004)
ИПМ	165,4	74,47	102,2	56,39	3,9 (0,0001)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Менеджмент	6,2	2,12	4,9	2,54	2,2 (0,025)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Общая активность	17,4	5,63	15,8	4,73	2,0 (0,044)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Трудовая мотивация	7,8	1,28	6,9	1,56	2,7 (0,007)

Судя по полученным данным показатели привлекательности организационной культуры в проектных организациях не определяются уровнем должности, а оценки руководителей и исполнителей имеют подобный характер. Значимо по-разному выделенные группы оценивают только трудовую мотивацию ( $U=2,7$ ;  $p=0,007$ ), как шкалу, которая отражает наличие обратной связи от начальства, справедливость оплаты и возможности профессионального роста.

Статистический анализ значимых различий между сотрудниками с разным уровнем должности показал, что разделение на руководителей и подчиненных в такого типа организациях более условно и менее жестко, чем, к примеру, на

производстве. Это может быть связано с тем, что небольшой штат организации (в обследованных организациях до 60 человек) обуславливает менее жесткую организационную структуру и иерархию в организации. И несмотря на то, что руководители выше оценивают характеристики выполняемых профессиональных задач, их мотивационно-ценностный профиль и оценки привлекательности организационной культуры – однородны.

Далее проанализированы значимые различия в отношении сотрудников с разным уровнем должности в производственных организациях (Таблица 12 и Приложение 7). Значимые различия обнаружены по шкалам каждой из методик. Так руководители оценивают свою работу как более значимую для организации ( $U= 2,6; p =0,011$ ), сложную ( $U= 3,1; p =0,001$ ) и разнообразную ( $U= 3,1; p =0,002$ ), в том числе, возможность самостоятельно определять способ выполнения работы ( $U= 3,3; p=0,001$ ). Все это закономерно определяет и более высокий уровень потенциальной мотивации сотрудников, занимающих руководящие должности ( $U= 2,7; p=0,007$ ).

Переходя к анализу полученных значимых различий между мотивационно-ценностными ориентациями сравниваемых групп, можно говорить о том, что руководителей отличают стремление к управлению ( $U= 4,1; p =0,0001$ ), служению ( $U= 2,8; p =0,005$ ), выполнению сложных, нестандартных задач ( $U= 3,1; p =0,002$ ), в то время как исполнители характеризуются ориентацией на жизнеобеспечение, в том числе высокую заработную плату, получение социальных гарантий ( $U= 2,7; p =0,006$ ).

Согласно полученным данным, руководители производственных предприятий значимо выше оценивают привлекательность организационной культуры по следующим показателям: моя деятельность ( $U= 2,9; p =0,003$ ), организация и руководство ( $U= 2,2; p=0,030$ ), мое развитие ( $U= 3,0; p =0,002$ ), жизнь в целом ( $U= 2,8; p =0,005$ ), творчество ( $U= 2,3; P=0,024$ ), сложная работа ( $U= 2,8; p =0,005$ ), признание ( $U= 4,0; p=0,0001$ ), трудовая мотивация ( $U= 2,1; p =0,039$ ), психологическая защищенность ( $U= 2,5; p =0,014$ ).

**Таблица 12 – Значимые различия между профилями сотрудников с разным уровнем должности в производственных организациях**

Шкалы методики	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Руководители		Исполнители		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	5,3	1,35	4,5	1,55	3,1 (0,002)
Сложность	4,8	1,15	4,2	1,32	3,1 (0,001)
Значимость	6,4	0,83	5,8	1,41	2,6 (0,011)
Автономия	5,1	1,47	4,1	1,82	3,3 (0,001)
ИПМ	139,1	59,00	99,5	65,34	3,8 (0,0001)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Менеджмент	5,7	2,21	4,1	1,98	4,1 (0,0001)
Служение	8,4	1,41	7,5	1,96	2,8 (0,005)
Вызов	6,9	1,97	5,7	2,08	3,1 (0,002)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	12,9	4,47	14,9	4,19	2,7 (0,006)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Моя деятельность	3,4	0,43	3,2	0,54	2,9 (0,003)
Организация и руководство	3,0	0,55	2,8	0,59	2,2 (0,030)
Мое развитие	3,2	0,56	2,8	0,64	3,0 (0,002)
Жизнь в целом	5,3	0,98	4,6	1,59	2,8 (0,005)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,6	1,52	6,8	1,94	2,3 (0,024)
Сложная работа	6,0	1,56	5,2	1,62	2,8 (0,005)
Признание	8,3	1,38	7,0	1,77	4,0 (0,0001)
Трудовая мотивация	6,9	1,59	6,2	2,08	2,1 (0,039)
Психологическая защищенность	5,5	2,13	4,5	2,02	2,5 (0,014)

Таким образом, полученные результаты говорят о том, что между руководителями и исполнителями производственных организаций существует

целый ряд значимых различий. Они различаются в оценке своей профессиональной деятельности, имеют свои особенности мотивационно-ценностных ориентаций, так для сотрудников, занимающих руководящие должности, характерны стремление к менеджменту, помощи другим людям, что отражено в мотивации к служению, желание выполнять амбициозные задачи, а для исполнителей характерно стремление к материальной стабильности и благосостоянию.

Однако самые значительные различия обнаружены в оценках привлекательности организационной культуры, руководители значимо выше оценивают показатели, связанные с содержанием деятельности, возможностью развития и показателями трудовой мотивации, также выше оценивают руководство и возможность получить обратную связь о проделанной работе. Также управленцы меньше беспокоятся о потере места работы, что отражено в высоких показателях психологической защищенности.

Подводя итоги сравнения результатов руководителей и исполнителей проектных и производственных организаций, можно сделать вывод о том, что сотрудники проектных предприятий отличаются не так принципиально, как сравниваемые категории сотрудников в производственных организациях. Это можно объяснить размером самих организаций, большие размеры предполагают более сложную систему управления и иерархическую структуру на предприятиях. Также это может быть связано с особенностями построения производственных процессов. На заводе, отработав смену, сотрудники покидают работу, а их рабочее место занимает следующая бригада. Такая организация работы предполагает более тесное взаимодействие с коллективом своей бригады, но достаточно большой отрыв от руководящего состава самого завода. К тому же разрыв между руководителями и исполнителями на заводе может быть определен даже территориальной отдаленностью. В конструкторском бюро весь персонал может занимать один офис, в то время как производство машиностроения предполагает необходимость больших территорий для реализации производственных процессов. То есть в конструкторских бюро, работая вместе в схожих условиях, подчиняясь общим правилам жизнедеятельности компании, руководители и подчиненные

закономерно одинаково оценивают показатели привлекательности организационной культуры и имеют схожие мотивационные профили.

Вместе тем, обнаружены психологические особенности, которые присущи всем руководителям обоих типов предприятий. Руководителей от исполнителей отличают более высокие оценки характеристик профессиональной деятельности (сложность, автономия, значимость), а также собственно желание руководить другими людьми (менеджмент).

### **3.2.4. Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов и интерналов проектных предприятий, адаптантов и интерналов производственных предприятий**

В целях выявления психологических особенностей сотрудников с разным стажем в проектных и производственных организациях проведено сравнение средних значений между двумя независимыми группами по непараметрическому критерию Манна-Уитни.

В первую очередь проведен статистический анализ для сотрудников проектных организаций (Таблица 13 и Приложение 8).

Проанализировав значимые различия по всем показателям пакета психодиагностических методик, выявлено, что сотрудники с разным стажем в проектных организациях не отличаются в субъективном восприятии характеристик своей профессиональной деятельности, однако имеют ряд особенностей мотивационно-ценностных ориентаций. Так адаптантов отличает в большей степени, чем интерналов стремление занимать руководящие позиции ( $U= 2,0; p =0,042$ ), выполнять сложные, амбициозные задачи, ( $U= 2,2; p=0,025$ ), что соотносится и с высокими оценками мотивации к предпринимательству ( $U= 2,1; p =0,035$ ) и социальному статусу ( $U= 2,9 p =0,004$ ), также адаптанты нацелены на комфортные условия и полноценный отдых ( $U= 2,3; p =0,021$ ). Именно таким образом можно охарактеризовать мотивационный профиль «молодого специалиста» в проектных организациях. Единственным показателем

мотивационно-ценностных ориентаций, который оценен выше интерналами – стабильность ( $U= 3,0; p =0,001$ ), что закономерно для сотрудников, проработавших в проектной организации более 2-х лет.

**Таблица 13 – Значимые различия между профилями сотрудников с разным стажем работы в проектных организациях**

Шкалы методики	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Адаптанты		Интерналы		
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Менеджмент	6,0	2,54	4,9	2,40	2,0 (0,042)
Стабильность	6,8	1,26	7,7	1,37	3,0 (0,001)
Вызов	6,4	1,83	5,6	1,93	2,2 (0,025)
Предпринимательство	5,4	1,99	4,5	2,21	2,1 (0,035)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Комфорт, отдых	15,3	4,10	12,7	5,05	2,3 (0,021)
Социальный статус	14,5	4,41	11,7	5,51	2,9 (0,004)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Хорошие условия труда	7,9	1,69	8,9	1,28	2,9 (0,004)
Психологическая защищенность	6,7	1,97	5,7	1,88	2,4 (0,016)

По полученным данным оценки привлекательности организационной культуры проектных предприятий преимущественно не определяются стажем работы в организациях. Так значимые различия получены по шкалам «хорошие условия труда» ( $U= 2,9; p =0,004$ ) и «психологическая защищенность» ( $U= 2,4; p =0,016$ ). Адаптанты, согласно данным, ощущают себя более психологически защищёнными, в том числе, понимают поставленные задачи и критерии их оценки, уверены, что завтра не будут уволены без причины. При этом интерналы считают условия труда значимо лучше, а среди них и материально-техническое обеспечение, и безопасность условий труда.



Таким образом, сотрудники с разным стажем работы в проектных организациях не отличаются в оценках своей работы, но имеют значимые различия в мотивационно-ценностных ориентациях. Адаптанты характеризуются стремлением к сложным задачам, руководству другими людьми, социальному статусу, заинтересованы в открытии своего дела, отличительной же мотивацией интерналов является реализация потребности в стабильности как в работе, так и в жизни, они же оценивают условия труда в организации значимо выше. Адаптанты в меньшей степени боятся потерять работу и характеризуют свою работу как неопределённую.

Далее статистический анализ произведен на данных, полученных на сотрудниках производственных предприятий (Таблица 14 и Приложение 9). Субъективно важные характеристики деятельности значимо выше оцениваются сотрудниками, проработавшими в организации более 2 лет (то есть интерналами). Они считают свою работу более разнообразной ( $U = 2,2; p = 0,029$ ) и значимой ( $U = 2,6; p = 0,010$ ) по сравнению с адаптантами. Высокие показатели по этим шкалам определяют и значимо более высокие значения ИПМ ( $U = 2,1; p = 0,040$ ).

**Таблица 14 – Значимые различия между профилями сотрудников с разным стажем работы в производственных организациях**

Шкалы методики	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Адаптанты		Интерналы		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,3	1,54	5,1	1,47	2,2 (0,029)
Значимость	5,6	1,50	6,2	1,10	2,6 (0,010)
ИПМ	99,1	64,73	124,8	64,30	2,1 (0,040)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Хорошие условия труда	7,2	1,91	5,8	2,50	2,7 (0,008)
Хорошие взаимоотношения	6,3	1,46	5,5	1,49	2,3 (0,023)

Кроме того, из полученных результатов следует, что мотивационно-ценностные ориентации не определяются стажем работы. Не выявлено ни одного значимого различия между оценками показателей мотивационно-ценностной структуры личности.

Только два показателя привлекательности организационной культуры производственных организаций зависят от стажа работы в организации, а именно: «хорошие условия труда» ( $U= 2,7; p =0,008$ ) и «хорошие взаимоотношения» ( $U= 2,3; p =0,023$ ), в остальном оценки привлекательности не отличаются у обеих исследованных групп. Адаптанты отмечают более высокие баллы в оценках обеих шкал. Можно предположить, что сотрудники, проработавшие дольше, имеют больший опыт и понимание внутригрупповых конфликтов в сложившемся коллективе.

Таким образом, сотрудники производственных предприятий с разным стажем не отличаются друг от друга в мотивационно-ценностных ориентациях. Выявлены только различия в оценке разнообразия и значимости своих профессиональных задач и двух аспектов привлекательности организационной культуры – условия труда и взаимоотношения в коллективе.

Проведенный статистический анализ данных сотрудников с разным стажем работы в проектных и производственных организациях показал, что оценка характеристик своей профессиональной деятельности различна у адаптантов и интерналов производственных, и однородна в проектных предприятиях. Кроме того, стаж работы определяет различия в мотивационно-ценностных ориентациях сотрудников проектных организациях, в то же время никак не связан с мотивацией сотрудников производственных организаций. А оценки привлекательности организационной культуры в обоих типах организаций различаются лишь по двум показателям.

Таким образом, полученные результаты говорят об отсутствии схожих психологических особенностей сотрудников с разным стажем работы в проектных и производственных организациях.

### **3.3. Взаимосвязь между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций**

Для достижения поставленной в работе цели проведен корреляционный анализ и получена структура взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций.

Взаимосвязь между выделенными обобщенными блоками мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников и оценками привлекательности организационной культуры обследованных предприятий обнаружена на уровнях значимости 0,01 и 0,05 (Таблица 15), однако в работе представлены те значимые взаимосвязи, коэффициент корреляции которых выше 0,3. Результаты корреляционного анализа в полном объеме представлены в Приложении 10 и Приложении 11. Корреляционный анализ проводился отдельно по выборкам проектных и производственных организаций (см. приложениях 10 и 11).

Результаты корреляционного анализа позволяют говорить о наличии сложной и различной для проектных и производственных организаций структуры взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями и показателями привлекательности организационной культуры.

Результаты проведенного корреляционного анализа на данных сотрудников проектных организаций позволяют выделить 9 корреляций (Таблица 16).

Сотрудники с высокой ценностью профессиональной компетентности ( $r = 0,408$ ,  $p \leq 0,01$ ) и желанием выполнять амбициозные нестандартные задачи ( $r = 0,305$ ,  $p \leq 0,01$ ) склонны высоко оценивать возможности творчества на работе, которая предполагает существующая организационная культура.

Вместе с тем, необходимо обратить внимание, что сотрудники, стремящиеся к управлению ( $r = - 0,304$ ,  $p \leq 0,01$ ) и предпринимательству (созданию своего дела) оценивают условия работы ниже ( $r = - 0,369$  и  $r = - 0,309$  при  $p \leq 0,01$ ).

**Таблица 15 – Результаты корреляционного анализа между мотивационно-ценностными ориентациями и показателями привлекательности организационной культуры ( \*\* - при уровне значимости  $P \leq 0,01$ )**

		Компетентность	Менеджмент	Автономия	Служение	Вызов	Интеграция	Предпринимательство	Социальный статус	Социальное общение	Общая активность	Творчество	Социальная активность
Мои коллеги	проектные												
	производственные								0,330**	0,372**			0,314**
Мой начальник	проектные												
	производственные									0,324**			
Моя деятельность	проектные												
	производственные								0,408**	0,363**	0,389**	0,336**	0,408**
Условия работы	проектные		-0,304**					-0,363**					
	производственные												
Организация и руководство	проектные						-0,316**						
	производственные								0,359**		0,306**		0,351**
Мое развитие	проектные												
	производственные								0,320**				0,302**
Время	проектные												
	производственные			-0,311**									
Творчество	проектные	0,408**				0,305**							
	производственные												
Хорошие условия труда	проектные							-0,309**					
	производственные												
Признание	проектные				0,326**								
	производственные				0,366**				0,316**		0,320**		
Трудовая мотивация	проектные				0,339**								
	производственные				0,302**				0,303**				
Участие в управлении	проектные												
	производственные								0,320**				0,302**
Сплоченность коллектива	проектные				0,329**								
	производственные												

Кроме того, мотивация к служению прямо коррелирует с возможностью получать признание от коллег ( $r = 0,326, p \leq 0,01$ ), с трудовой мотивацией ( $r = 0,339, p \leq 0,01$ ) и сплоченностью коллектива ( $r = 0,339, p \leq 0,01$ ).

А сотрудники, нацеленные на интеграцию стилей жизни, склонны ниже оценивать существующую систему организации и управления на предприятии ( $r = 0,316, p \leq 0,01$ ). Возможно желание жить полноценной жизнью, уделяя внимание и работе, и личной жизни, ведет к тому, что сотрудники не довольны тем, как организована их работа.

**Таблица 16 – Значимые корреляции между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников проектных организаций и их оценками привлекательности организационной культуры**

	Компетентность	Вызов	Менеджмент	Предпринимательство	Служение	Интеграция
Условия			-0,304**	-0,363**		
Организация и руководство						-0,316**
Творчество	0,408**	0,305**				
Хорошие условия труда				-0,309**		
Признание					0,326**	
Трудовая мотивация					0,339**	
Сплоченность коллектива					0,329**	
*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,05$						
**- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,01$						

Также с целью выявления специфичных для производственных организаций взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников и их оценками привлекательности организационной культуры проведен корреляционный анализ и выявлено 23 значимых корреляций, результаты представлены в таблице 17.

Персонал, который хочет работать независимо и самостоятельно определять пути решения поставленных задач склонен ниже оценивать график работы и распределение времени сотрудников ( $r = -0,311, p \leq 0,01$ ).

**Таблица 17 – Значимые корреляции между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников производственных организаций и их оценками привлекательности организационной культуры**

	Автономия	Служение	Статус	Общение	Общая активность	Творчество	Социальная активность
Мои коллеги			0,330**	0,372**			0,314**
Мой начальник				0,324**			0,310**
Моя деятельность			0,408**	0,363**	0,389**	0,336**	0,408**
Организация и руководство			0,359**		0,306**		0,351**
Мое развитие			0,320**				0,302**
Время	-0,311**						
Признание		0,366**	0,316**		0,320**		
Трудовая мотивация		0,302**	0,303**				
Участие в управлении			0,320**				0,302**
*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,05$							
**- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,01$							

Также, общими корреляциями для сотрудников проектных и производственных организаций, мотивированных на служение, являются показатели – признание коллег ( $r = 0,326, p \leq 0,01$ ), трудовая мотивация ( $r = 0,339, p \leq 0,01$ ), а специфичными для персонала заводов – сплоченность коллектива ( $r = 0,339, p \leq 0,01$ ).

Стремление к приобретению социального статуса и авторитета коррелирует со множеством показателей организационной культуры – оценкой коллег ( $r = 0,330, p \leq 0,01$ ), своей деятельности ( $r = 0,408, p \leq 0,01$ ), организации и руководства ( $r =$

0,359,  $p \leq 0,01$ ), возможности своего развития ( $r = 0,320, p \leq 0,01$ ), признанием ( $r = 0,316, p \leq 0,01$ ), трудовой мотивацией ( $r = 0,303, p \leq 0,01$ ), и, наконец, участием в управлении ( $r = - 0,385, p \leq 0,01$ ).

Сотрудники, которые склонны к общению, оценивают своих коллег ( $r = 0,372, p \leq 0,01$ ), начальника ( $r = 0,324, p \leq 0,01$ ) и профессиональную деятельность ( $r = 0,363, p \leq 0,01$ ) в целом выше.

Кроме того, общая активность сотрудников ведет к более высоким оценкам своей деятельности ( $r = 0,389, p \leq 0,01$ ), выше оценивается организация и руководство ( $r = 0,306, p \leq 0,01$ ), а также признание своего вклада в общее дело ( $r = 0,320, p \leq 0,01$ ).

Стремление к творчеству сотрудников связано с высокими оценками профессиональной деятельности ( $r = 0,336, p \leq 0,01$ ).

А персонал с выраженной направленностью на социальную активность высоко оценивает своих коллег ( $r = 0,314, p \leq 0,01$ ), своего начальника ( $r = 0,310, p \leq 0,01$ ), свою деятельность ( $r = 0,408, p \leq 0,01$ ), сложившуюся систему организации и руководства ( $r = 0,351, p \leq 0,01$ ), возможности своего развития ( $r = 0,302, p \leq 0,01$ ), а также участие в управлении ( $r = - 0,302, p \leq 0,01$ ).

Вместе с тем, стоит отметить, что корреляционный анализ выявил всего две пары идентичных корреляции для сотрудников обоих типов организаций. Все остальные обнаруженные взаимосвязи являются специфичными для конкретного типа организации.

Таким образом, персонал *проектных организаций* характеризуется следующими взаимосвязями: возможности творческой самореализации в профессии склонны выше оценивать сотрудники с высокой мотивацией к профессиональным вызовам и компетентности. Чаще других условиями работы не довольны те, кто мотивирован на управление или предпринимательство, а система организации работы не устраивает сотрудников, стремящихся к равновесию между работой и личной жизнью. Персонал проектных предприятий, нацеленный на служение и выполнение значимых для коллектива и организации задач, больше

других находит привлекательными такие показатели организационной культуры как признание, трудовая мотивация, сплоченность коллектива.

Вместе с тем для персонала *производственных организаций* выявлена специфичная для этого типа предприятия структура взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями сотрудников и их оценками привлекательности организационной культуры. Более активные сотрудники и выше оценивают организацию и руководство в компании. Сотрудники, которых отличает направленность на общение и социальную активность, выше оценивают своих коллег, начальство и вообще свою профессиональную деятельность, кроме того, последние (мотивация на социальную активность) склонны находить более привлекательными организацию работы на производстве, а также возможности профессионального развития и собственного участия в принятии управленческих решений на предприятии. Служение, одна из значимых для сотрудников производственных организаций ценностей, коррелирует с установившейся системой мотивирования к труду и признанием в коллективе собственных достижений. Нельзя не сказать о сотрудниках, с ориентацией на независимости и творчество, если первые закономерно недовольны графиком работы, регламентирующем на заводе многие производственные процессы, то вторые чаще положительно оценивают свою профессиональную деятельность.

Таким образом, в ходе анализа выявлены всего две пары идентичных корреляции для сотрудников обоих типов организаций, а именно: ценность служения с такими элементами организационной среды как: признание и трудовая мотивация.

Вместе с тем, корреляционный анализ выявил специфичные для каждого типа организаций мотивационно-ценностные ориентации, которые взаимосвязаны с привлекательностью организационной культуры. То есть, для исследуемых типов предприятий существуют всего одна общая значимая для организационной культуры ценность – служение, а остальные являются ключевыми для оценок привлекательности организационной культуры в зависимости от типа предприятия.



Результаты статистического анализа показывают, что для оценок привлекательности организационной культуры проектных предприятий значимыми являются следующие ценности – профессиональная компетентность, менеджмент, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство; для производственных – автономия, социальный статус, социальное общение, общая активность, творчество, социальная активность.

Таким образом, полученные взаимосвязи качественно различны для сотрудников проектных и производственных организаций, о чем свидетельствует наличие специфичных для каждого типа организации взаимосвязей и всего 2 одинаковые взаимосвязи, найденные для обеих типов предприятий.

### **3.4. Вклад привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций**

Анализ источников литературы и результаты современных исследований подтверждают тесную взаимосвязь организационной культуры с субъективной оценкой вероятности ухода из организации (далее – вероятность ухода из организации) и текучестью кадров (Griffeth et al., 2000; Mandhanya, 2015; Mobley, Griffeth, Hand, Meglino, 1979). На этом этапе анализа данных будет осуществлен поиск каузальных взаимосвязей между показателями привлекательности организационной культуры и вероятностью ухода из проектных и производственных организаций.

Ниже представлены средние значения вероятности ухода из организации как для всего обследованного персонала проектных и производственных организаций, так и для выделенных групп сотрудников проектных и производственных предприятий, а именно для руководителей, исполнителей, адаптантов и интерналов.

Сотрудники исследованных типов организаций по 10-ти бальной шкале следующим образом оценили вероятность своего ухода: из проектных предприятий составила 1,46 балла, из производственных – 1,79 балла. При переводе в проценты

можно сказать, что субъективная оценка вероятности ухода сотрудников из организаций составила 14-18%.

Поиск значимых различий с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок между значениями средними значениями вероятности ухода в проектных и производственных организациях, а также всеми сравниваемым группами двух типов организаций, таковых не выявил (Таблица 18).

**Таблица 18 – Субъективные оценки вероятности ухода из организации в ближайший год**

Вероятность ухода из организации	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
Весь персонал	1,46	2,17	1,79	2,56	Не значимо
Руководители	1,46	2,71	1,33	2,23	Не значимо
Исполнители	1,45	1,95	2,15	2,78	Не значимо
Адаптанты	1,56	2,12	1,53	2,01	Не значимо
Интерналы	1,4	2,21	1,85	2,71	Не значимо

В целях более глубокого анализа психологических коррелятов вероятности ухода из организации и выявления их специфики, связанной с типом организации, проведен корреляционный анализ.

Корреляционный анализ выявил ряд значимых взаимосвязей между вероятностью ухода из проектных и производственных организации и показателями привлекательности организационной культуры (Приложение 12, Таблица 19). Однако преимущественное количество выявленных взаимосвязей носят слабый характер, коэффициент корреляции которых меньше 0,3.

Наиболее сильные корреляции вероятности ухода из проектных организации выявлены с условиями работы по обеим методикам ( $r = -0,412, p \leq 0,01$ ) и ( $r = -0,354, p \leq 0,01$ ), признанием со стороны коллег и начальства ( $r = -0,385, p \leq 0,01$ ), а также психологической защищенностью ( $r = -0,367, p \leq 0,01$ ). То есть чем хуже условия работы, в том числе и безопасность на производстве и обеспечение материально-

техническими средствами, чем реже и не адекватней обратная связь от коллег и руководства, чем больше страх потерять работу и неопределенность в постановке задач и критериев ее оценки, тем выше вероятность того, что сотрудники проектных предприятий будут увольняться с работы.

**Таблица 19 – Значимые корреляционные взаимосвязи между субъективными оценками вероятностью ухода из организации и показателями привлекательности организационной культуры**

Показатели привлекательности организационной культуры	Коэффициент корреляции	
	Проектные	Производственные
Мой начальник	0,219*	-0,114
Моя деятельность	-0,290**	-0,118
Условия работы	-0,412**	-0,151
Организация и руководство	-0,246*	-0,280**
Мое развитие	-0,278**	-0,347**
Оплата	-0,207*	-0,192*
Время	-0,218*	-0,202*
Работа в целом	-0,126	-0,210*
Творчество	-0,216*	-0,123
Упрощенная работа	-0,204*	0,125
Хорошие условия труда	-0,354**	-0,211*
Материальное обеспечение	-0,288**	-0,106
Хорошие взаимоотношения	0,065	-0,272**
Признание	-0,385**	-0,270**
Трудовая мотивация	-0,276**	-0,302**
Участие в управлении	0,046	-0,249**
Четкая организация труда	0,113	-0,237**
Психологическая защищенность	-0,367**	-0,214*
*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,05$ **- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,01$		

Вероятность ухода сотрудников из производственной организации взаимосвязана с другими показателями привлекательности организационной культуры, а именно возможностью профессионального развития в компании ( $r = -0,347, p \leq 0,01$ ) и трудовой мотивацией ( $r = -0,302, p \leq 0,01$ ). То есть сотрудники производственных предприятий продолжают трудиться на текущем месте, если работа позволяет им профессионально развиваться, повышать свою квалификацию, получать от начальства обратную связь о выполненных задачах, а также соразмерную выполненной работе заработную плату.

Таким образом, для проектных и производственных организаций выявлен специфический перечень коррелятов среди показателей привлекательности организационной культуры к вероятности ухода из каждого типа организации.

Вместе с тем, в целях получения общего представления о взаимосвязях между исследуемыми показателями у сотрудников проектных и производственных организаций необходимо отметить и те корреляции, которые оказались не столько сильными, но тем не менее общими для обоих типов организаций. Возможно дальнейшие исследования в этом направлении и увеличение выборки позволит сделать полученные взаимосвязи сильнее, как увеличив коэффициенты корреляции, так и уровень значимости. Среди полученных корреляционных взаимосвязей: организация и руководство (соответственно для проектных  $r = -0,246$  при  $p \leq 0,01$  и для производственных  $r = -0,280$  при  $p \leq 0,01$ ), мое развитие (соответственно  $r = -0,278$  при  $p \leq 0,01$  и  $r = -0,347$  при  $p \leq 0,01$ ), оплата (соответственно  $r = -0,207$  и  $r = -0,192$  при  $p \leq 0,05$ ), время (соответственно  $r = -0,218$  и  $r = -0,202$  при  $p \leq 0,05$ ), хорошие условия труда (соответственно  $r = -0,354$  при  $p \leq 0,01$  и  $r = -0,211$  при  $p \leq 0,05$ ), признание (соответственно  $r = -0,385$  и  $r = -0,270$  при  $p \leq 0,01$ ), трудовая мотивация (соответственно  $r = -0,276$  и  $r = -0,302$  при  $p \leq 0,01$ ), психологическая защищенность (соответственно  $r = -0,367$  при  $p \leq 0,01$  и  $r = -0,214$  при  $p \leq 0,05$ ).

Большое количество выявленных слабых взаимосвязей, в том числе и общих, между показателями привлекательности организационной культуры и вероятностью ухода из организации, позволяет предположить существование

дополнительных факторов, опосредующих вероятность ухода сотрудников из организации.

Учитывая вышесказанное и в целях более глубокого понимания характера полученных взаимосвязей в группах сотрудников с разным уровнем должности и стажем работы в проектных и производственных организациях, проведен дополнительный корреляционный анализ.

В ходе корреляционного анализа обнаружены значимые взаимосвязи для каждой из обследованных групп (руководители, исполнители, адаптанты, интерналы) проектных и производственных предприятий между вероятностью ухода из организации и показателями привлекательности организационной культуры (Таблица 20). В целях нивелирования накопления эффекта ошибки первого рода в исследовании рассмотрены корреляции с уровнем значимости меньше 0,01.

Согласно полученным данным, *вероятность ухода руководителей* производственных организаций не зависит от исследуемых элементов привлекательности организационной культуры. Таким образом, в принятии решения о своем уходе из компании руководители основываются не на привлекательности организационной культуры, а на других факторах. Учитывая, что именно руководители являются основными носителями организационной культуры, то они имеют возможность изменить и подстроить ее «под себя», что и может исключать этот фактор как значимый для добровольного увольнения.

В свою очередь корреляционный анализ субъективной оценки вероятности ухода из организации и привлекательности организационной культуры *исполнителей* исследуемых предприятий показал большое количество значимых отрицательных корреляций. Так, вероятность ухода исполнителей проектных и производственных организаций отрицательно связана с условиями работы (соответственно для проектных  $r = -0,452$  и для производственных  $r = -0,318$  при  $p \leq 0,01$ ), и трудовой мотивацией (соответственно  $r = -0,389$  и  $r = -0,345$  при  $p \leq 0,01$ ).

Кроме того, выявлены специфичные для исполнителей проектных организаций отрицательные взаимосвязи, среди них: моя деятельность ( $r = -0,337$ ,

$p \leq 0,01$ ), хорошие условия труда (соответственно  $r = -0,411$  при  $p \leq 0,01$ ), материальное обеспечение ( $r = -0,343$ ,  $p \leq 0,01$ ), признание со стороны коллектива (соответственно  $r = -0,401$  при  $p \leq 0,01$ ) и психологическая защищенность ( $r = -0,343$ ,  $p \leq 0,01$ ); в то же время для исполнителей производственных: организация и руководство ( $r = -0,322$ ,  $p \leq 0,01$ ), возможность профессионального развития ( $r = -0,354$ ,  $p \leq 0,01$ ).

Таким образом, исполнители обоих типов организаций продолжают работать на текущем месте при формировании такой организационной культуры, в которой будет уделено внимание обеспечению хороших условий труда и поддержанию у сотрудников трудовой мотивации. Кроме этого, для исполнителей проектных предприятий необходимо выполнять хорошо оплачиваемую и важную значимую для них деятельность, которая позволяет реализовываться творчески, а их вклад в общее дело получает свое признание. Вместе с тем, ключевыми показателями привлекательности организационной культуры для исполнителей производственных предприятий при принятии решения об уходе являются возможность профессионального развития и сложившаяся на предприятии система руководства и организации работы.

Кроме того, получены значимые взаимосвязи между оценками привлекательности организационной культуры и *вероятностью ухода из организации адаптантов*. Выявленные связи характеризуются высокими коэффициентами корреляции – до 0,64, что свидетельствует о высокой значимости для новичков привлекательности организационной культуры, как фактора при принятии решения об уходе или о продолжении работы. Общим коррелятом вероятности ухода адаптантов исследуемых предприятий выступил показатель «организация и руководство» на предприятии (соответственно для проектных  $r = -0,454$  и производственных  $r = -0,455$  при  $p \leq 0,01$ ), который говорит о необходимости для новичков в компании понимания планирования, постановки задач и контроля исполнения поручений. Можно предположить, что если система работы построена понятно и прозрачно на предприятии, то у молодого сотрудника адаптация происходит быстрее и не возникает желания ее покинуть.

**Таблица 20 – Результаты корреляционного анализа между показателями привлекательности организационной культуры и вероятностью ухода из организации сотрудников с разным уровнем должности и стажем**

		Моя деятельность	Условия работы	Организация и руководство	Мое развитие	Оплата	Хорошие условия труда	Материальное обеспечение	Признание	Трудовая мотивация	Психологическая защищенность
Руководители	проектные										
	производственные										
Исполнители	проектные	-0,337**	-0,452**				-0,411**	-0,343**	-0,401**	-0,389**	-0,343**
	производственные		-0,318**	-0,322**	-0,354**					-0,345**	
Адаптанты	проектные	-0,523**	-0,624**	-0,454**		-0,475**	-0,576**	-0,564**	-0,528**	-0,527**	-0,639**
	производственные			-0,455**	-0,577**						
Интерналы	проектные								-0,320**		
	производственные				-0,294**				-0,306**	-0,327**	
**- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости $P \leq 0,01$											

Если для адаптантов производственных предприятий обнаружена одна специфичная значимая отрицательная взаимосвязь – возможность профессионального развития ( $r = -0,577, p \leq 0,01$ ), то вероятность ухода адаптантов из проектных организаций взаимосвязана с оценками важности и значимости собственной деятельности ( $r = -0,523, p \leq 0,01$ ), условиями труда ( $r = -0,624, p \leq 0,01$ ), оплатой труда ( $r = -0,475, p \leq 0,01$ ), материальным обеспечением ( $r = -0,564, p \leq 0,01$ ), признанием со стороны коллег ( $r = -0,528, p \leq 0,01$ ), трудовой мотивацией ( $r = -0,527, p \leq 0,01$ ) и психологической защищенностью ( $r = -0,639, p \leq 0,01$ ).

Сила и количество полученных взаимосвязей позволяет сделать предположение о значимом вкладе оценок привлекательности организационной культуры в вероятность ухода из организации сотрудников с небольшим стажем работы в проектных предприятиях. В то время как «новички» на производстве ориентируются для принятия своего решения об уходе на возможность своего профессионального роста и общую организацию работы.

Следует отметить, что несмотря на однородность средних оценок привлекательности организационной культуры и вероятности ухода из организации адаптантов обоих типов предприятий, более глубокий анализ исследуемых психологических явлений показал значимые отличия в характере взаимосвязей между этими явлениями у адаптантов конструкторских бюро и производственных организаций.

*Интерналы* или сотрудники, проработавшие более 2-х лет, в исследуемых типах организаций будут продолжать работать на предприятии в случае, если организационная культура предполагает поощрение вклада сотрудников в общее дело (соответственно  $r = -0,320$  и  $r = -0,306$  при  $p \leq 0,01$ ). В дополнение к этому для интерналов производственных предприятий необходимо обеспечить систему мотивирования сотрудников ( $r = -0,327$  при  $p \leq 0,01$ ) и постоянное профессиональное развитие ( $r = -0,294$  при  $p \leq 0,01$ ).

Статистический анализ взаимосвязи субъективной оценки вероятности ухода из организации и привлекательности организационной культуры не выявил значимых взаимосвязей между указанными психологическими явлениями у



руководителей исследуемых предприятий. Кроме того, для интерналов обнаружено наименьшее количество взаимосвязей с относительно низкими коэффициентами корреляции ( $r$  в диапазоне от 0,3 до 0,33). Учитывая вышесказанное можно предположить, что мотивация к продолжению работать в своих организациях руководителей и интерналов кроется не в организационной культуре и ее привлекательности. Вместе с тем, уход руководителей и опытных сотрудников является наиболее «дорогостоящим» для предприятий, что определяет необходимость дальнейшего целенаправленного исследования и поиска предикторов и коррелятов текучести кадров указанных категорий.

Можно предположить, что осознанное конструирование определенного типа организационной культуры будет иметь наибольшее значение для тех категории сотрудников, для которых выявлено наибольшее количество взаимозависимостей.

Вместе с тем, статистический анализ не выявил значимых корреляций вероятности ухода с показателями, которые отражают групповой уровень анализа организационных взаимоотношений и характеризуют психологический климат в коллективе. Так, не выявлено значимых корреляций со шкалами «мои коллеги», «сплочённость коллектива», «хорошие взаимоотношения». Ввиду отсутствия корреляций можно предположить, что вероятность ухода из организаций не связана с психологическим климатом и взаимоотношениями.

Подводя итоги проведенного анализа, можно говорить о полученной структуре взаимосвязей субъективной оценки вероятности ухода и оценками привлекательности организационной культуры с учетом типа организации, уровня должности и стажа в организации. Однако выявление однозначного вклада привлекательности организационной культуры в потенциальную текучесть кадров позволило бы сделать более четкие и качественные рекомендации относительно выстраивания организационной культуры.

Несмотря на содержательную наполненность выявленных корреляций, поиск предикторов по группам с учетом уровня должности и стажа работы не представляется перспективным ввиду их небольшого количества или полного отсутствия (например, у руководителей) у части групп. Полученные в ходе

исследования корреляции послужили основой для проведения последующего линейного регрессионного анализа, направленного на выявление предикторов субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных предприятий среди показателей привлекательности организационной культуры. Статистические данные о характере причинно-следственных связей будут приведены ниже.

### **3.4.1. Анализ психологических предикторов субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций**

В целях определения характера влияния привлекательности организационной культуры на вероятность ухода сотрудников из проектных и производственных организаций проведен линейный регрессионный анализ с принудительным включением переменных, где в качестве зависимой переменной выступила субъективная оценка вероятности ухода из организации, а в качестве независимых переменных – оценки привлекательности организационной культуры. В результате получены две достоверные модели вероятности ухода из проектных и производственных организаций (Таблица 21 и Рисунок 6), в которых отдельные показатели привлекательности организационной культуры обладают предикторской способностью по отношению к исследуемым показателям.

Значимыми предикторами вероятности ухода из проектной организации (скорректированный  $R^2=0,386$ ;  $p \leq 0,0001$ ) выступили шкалы «мое развитие» ( $\beta = -0,96$ ;  $p=0,036$ ), «психологическая защищенность» ( $\beta = -0,311$ ;  $p=0,003$ ), «потребность в успехе организации» ( $\beta = -0,389$ ;  $p =0,028$ ) (Рисунок 7 и 8).

Значимый вклад в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из производственной организации (скорректированный  $R^2=0,20$ ;  $p \leq 0,001$ ) вносят такие оценки привлекательности организационной культуры как: «мое развитие» ( $\beta = -1,29$ ;  $p=0,013$ ), «психологическая защищенность» ( $\beta = -0,28$ ;  $p=0,019$ ), «хорошие взаимоотношения» ( $\beta = -0,361$ ;  $p=0,049$ ), «сплоченность коллектива» ( $\beta = -0,401$ ;  $p=0,019$ ) и «сложная работа» ( $\beta = 0,354$ ;  $p =0,016$ ).

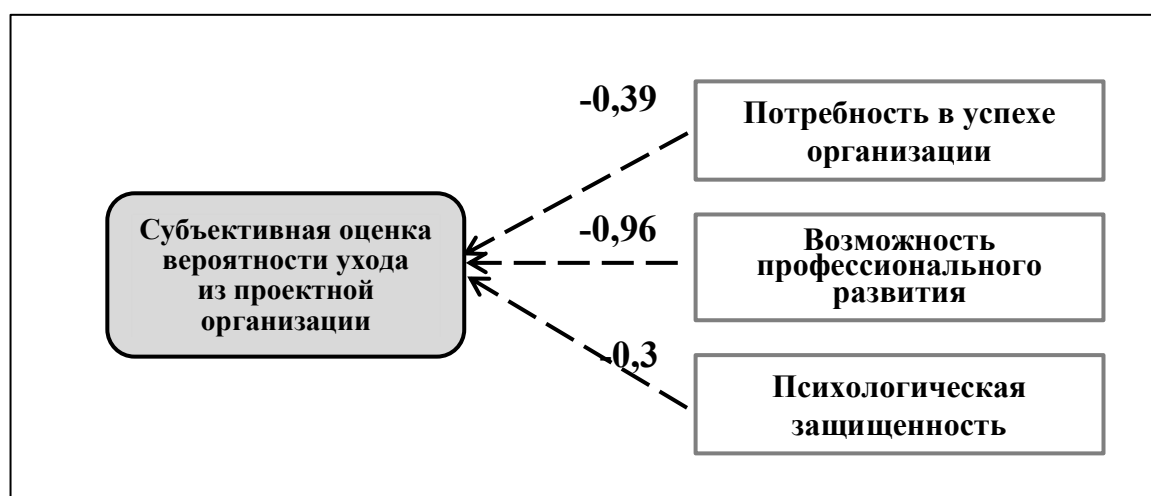
**Таблица 21 – Регрессионные модели субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций**

Характеристики модели	Значимые предикторы	Коэффициенты и значимость
<b>Субъективная оценка вероятности ухода сотрудников из проектных организаций</b>  $R^2=0,475$ <i>Скорректированный <math>R^2=0,386</math></i> $P \leq 0,0001$	Мое развитие	$\beta = - 0,957; p=0,036$
	Психологическая защищенность	$\beta = - 0,311; p=0,003$
	Потребность в успехе организации	$\beta = - 0,389; p=0,028$
<b>Субъективная оценка вероятности ухода сотрудников из производственных организаций</b>  $R^2=0,284$ <i>Скорректированный <math>R^2=0,20</math></i> $P \leq 0,0001$	Мое развитие	$\beta = - 1,29; p=0,013$
	Психологическая защищенность	$\beta = - 0,28; p=0,019$
	Хорошие взаимоотношения	$\beta = - 0,361; p=0,049$
	Сплоченность коллектива	$\beta = 0,401; p=0,019$
	Сложная работа	$\beta = 0,354; p=0,016$

Как видно на рисунке 6 и 7, вероятность ухода сотрудников из проектных и производственных организаций определяют два общих показателя: возможность профессионального развития и психологическая защищенность.

Самым весомым предиктором в обеих моделях является возможность профессионального развития, оно, согласно интерпретации шкалы по методике, в организации должно быть предсказуемым, соответствующим затраченным усилиям, управляемым, дающим сотрудникам стимул к продуктивной и качественной работе. Полученные результаты подтверждаются множеством исследований (Beltrán-Martín, Bou-Llusar, 2018; Tharenou et al., 2007; Liao et al., 2009). Еще одним общим элементом организационной культуры является психологическая защищенность, согласно которой сотрудники должны быть уверены, что не будут необоснованно уволены, должны понимать поставленные перед ними задачи и критерии оценки их выполнения.

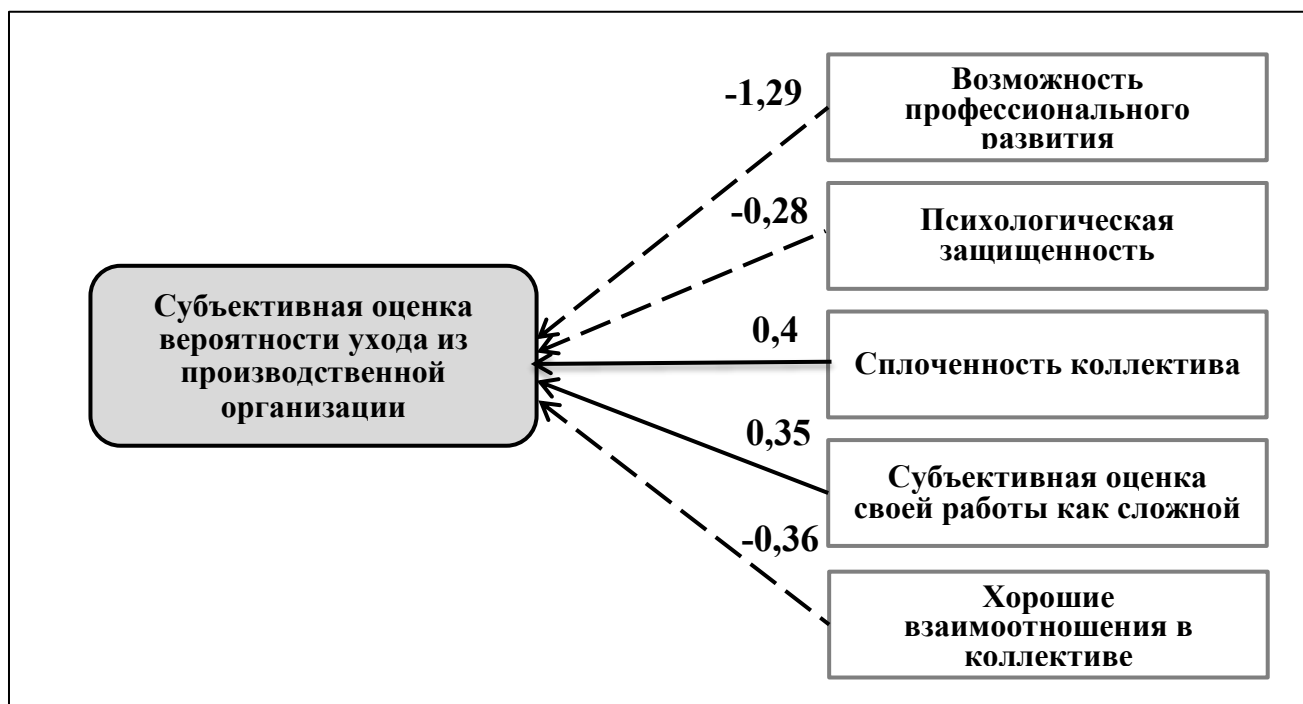
Кроме того, в регрессионную модель вероятности ухода из проектной организации вошел показатель организационного «патриотизма», потребность в успехе организации. Высокие оценки этого показателя говорят о том, что сотрудник лично заинтересован в повышении производительности компании и качества продукции, готов пожертвовать личным временем для достижения общих целей компании. Что для исследуемых проектных организаций – верно, сотрудники заинтересованы в каждой спроектированной и разработанной модели технического средства.



**Рисунок 6. Вклад показателей привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода из проектных организаций**

На рисунке 7 представлена регрессионная модель субъективной оценки ухода из производственной организации. Учитывая специфику выполнения профессиональных задач на производственных предприятиях, о которых говорилось ранее, закономерно, что на вероятность ухода персонала производственных предприятий оказывают влияние оценки взаимоотношений в коллективе и сплоченность коллектива. Согласно полученной модели, сплоченность вносит положительный вклад, а хорошие взаимоотношения – отрицательный. Чрезмерная сплоченность коллектива в рабочих бригадах известна, она позволяет членам команды выполнять свою профессиональную деятельность более эффективно. На наш взгляд, необходимо разделять эти два

явления, коллектив может быть сплоченным, но с трудом принимать новых членов группы, что ведет в последствии к их уходу. Как отмечалось и в литературном обзоре «сильные» организационные культуры сложно поддаются изменениям и не обладают достаточной гибкостью.



**Рисунок 7. Вклад показателей привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода из производственных организаций**

Кроме того, свой вклад в желание покинуть текущее место работы вносит и оценка персоналом своей работы как слишком сложной. То есть сотрудники готовы уйти из организации, если интенсивность и темп работы не зависят от сотрудника, личная ответственность за результат слишком большая, а выполнение задач требует непосильных умственных и физических затрат.

Таким образом, полученные регрессионные модели субъективной оценки вероятности ухода из проектных и производственных организаций включают как одинаковые психологические предикторы ухода сотрудников из организации, так и частные, характерные для конкретного типа предприятия.

Полученные модели и выявленные предикторы вероятности ухода из организации могут послужить психологам-практикам и менеджерам по персоналу ориентиром при проектировании организационной культуры проектных или производственных предприятий.

Поиск, адаптация, обучение и развитие кадров – это долгий, трудоемкий и дорогостоящий процесс. Возможность сократить потери персонала, за счет тех, кто покинул организацию планоно, а не в силу обстоятельств непреодолимой силы, позволит сократить затраты на вышеперечисленные процессы и сохранить человеческий капитал предприятий. Текучесть кадров – один из важнейших организационных показателей, который важен и для сотрудников, и для руководителей, и является одним из решающих внешних критериев успешности предприятия и отражается на привлекательности самого предприятия на рынке труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

В ходе проведенного исследования проанализированы отечественные и зарубежные подходы к системному исследованию организаций, организационной культуре и ее привлекательности, трудовой мотивации, индивидуальным и групповым ценностям в организации, а также к психологическим предпосылкам текучести кадров в организациях. Рассмотрение классических и современных эмпирических исследований позволило очертить спектр психологических явлений, взаимосвязанных с привлекательностью организационной культуры, что способствовало формулированию целей, задач и гипотез исследования, а также подбору методического аппарата для ее оценки. Основная цель, заключающаяся в выявлении и анализе роли мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций в оценке привлекательности организационной культуры, достигнута, а поставленные в исследовании задачи решены.

В соответствии с полученными результатами в ходе проведенного исследования сделаны следующие обобщающие **выводы**:

1. Привлекательность организационной культуры отражает удовлетворённость сотрудников элементами организационной среды на трех уровнях анализа организационных взаимодействий и характеризуется условиями работы, содержанием труда, организацией труда, характеристиками коллектива, особенностями управления и руководства.

2. Руководители производственных предприятий оценивают привлекательность организационной культуры выше исполнителей, в том числе в силу того, что являются основными ее носителями и трансляторами для персонала организаций.

3. Теоретический анализ и эмпирическое исследование позволило обосновать, что соответствие индивидуальных ценностей сотрудника и ценностей организационной культуры, как их основного субстрата в компании, определяет оценки привлекательности организационной культуры, которые в свою очередь влияют на субъективную оценку вероятности ухода из организации.

4. В результате теоретического анализа сформулировано рабочее определение мотивационно-ценностных ориентаций, которые понимаются как система ценностей, мотивов, аттитюдов и потребностей, определяющих поведенческую направленность и паттерны реализации профессиональной деятельности в условиях организаций.

5. Составлен профиль мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций. Персонал производственных организаций от проектных отличает стремление к служению и социальной активности при более низких значениях ценности комфорта и отдыха.

6. Ценность служения является базовой для персонала производственных организаций, что подтверждают результаты сравнения различных категорий обследуемых.

7. Адаптанты исследуемых типов предприятий не отличаются в оценках характеристик своей деятельности, но имеют ряд особенностей мотивационного профиля: адаптантов проектных организаций отличает стремление к руководству, социальному статусу и комфорту, наиболее привлекательными для этой выборки показателями организационной культуры выступают заработная плата и организация работы.

8. Мотивационно-ценностные ориентации сотрудников проектных предприятий специфичны для разных этапов профессионального развития. Различия коснулись стремления к управлению, вызову, предпринимательству и стабильности.

9. Психологические особенности труда руководителей проектных и производственных предприятий стабильны и не зависят от типа предприятия, на котором они работают, что подтверждается однородными оценками субъективно-важных характеристик деятельности (разнообразие, сложность, автономия, значимость, обратная связь).

10. Структура взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры детерминируется типом организации. Каждый тип организации обладает



уникальной структурой взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры. Единственная прослеживаемая общая положительная взаимосвязь обнаружена между ценностью служения и системой мотивирования и признанием.

11. Выявлены мотивационно-ценностные ориентации, связанные с оценками привлекательности организационной культуры исследуемых типов предприятий. Определены значимые для оценок привлекательности организационной культуры проектных предприятий мотивационно-ценностные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство. Для производственных организаций – автономия, социальный статус, социальное общение, общая активность, творчество, социальная активность.

12. В ходе линейного регрессионного анализа выделены значимые предикторы из числа показателей привлекательности организационной культуры для обоих типов предприятий: возможность профессионального и карьерного развития сотрудников вносит основной вклад в субъективную оценку вероятности ухода из организаций. Определены значимые предикторы для высокой субъективной оценки вероятности ухода из проектных организаций: низкая причастность к успехам организации и низкая психологическая защищенность; а также для производственных – низкая психологическая защищенность, плохие взаимоотношения в коллективе, высокая сплоченность коллектива и высокая субъективная оценка сложности работы.

Полученные результаты могут быть внедрены в практику менеджеров по управлению персоналом в части, касающейся создания программ адаптации новых сотрудников к организации, разработки и внедрения организационной культуры, адекватной возникающим задачам.

Вместе с тем, поставленный в исследовании вопрос о соответствии индивидуальных и организационных ценностей, определяющем привлекательность организационной культуры, показал свою перспективность для дальнейшей разработки. Кроме того, представляет практический и научный

интерес анализ вклада различных показателей привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода из организаций различного типа.

В дополнение к вышесказанному полагается целесообразным отметить, что события последних лет демонстрируют необходимость гибкого изменения организационной культуры, в том числе и ценностей, лежащих в ее основе, в ответ на изменения социального контекста, однако эта область остается недостаточно освещенной в научном сообществе и требует целенаправленной работы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенова, Г. И. Эмпирическое исследование психологической устойчивости сотрудников уголовно-исполнительной системы к стрессовым ситуациям / Г. И. Аксенова, П. Ю. Аксенова, В. Н. Двойнишникова // Человек: преступление и наказание. – 2021. – Т. 29(1–4), № 4. – С. 526–538.
2. Аксеновская, Л. Н. Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга / Л. Н. Аксеновская // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – №. 2. – С. 30-54.
3. Аксеновская, Л. Н. Сравнительная диагностика организационной культуры: уровень высшего звена системы управления / Л. Н. Аксеновская // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 17. – №. 1. – С. 56-61.
4. Аксеновская, Л. Н., Базаров Т. Ю. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал / Л. Н. Аксеновская, Т.Ю. Базаров. – 2008. – Т. 5. – №. 2. – С. 9-17.
5. Ананьев, Б.Г. Избранные психологические труды: в 2-х т. Т. II / под ред. А.А.Бодалева и др. – М.: Педагогика, 1980. – 288 с.
6. Базаров, Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 560 с.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17956-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534054> (дата обращения: 27.10.2023).
8. Барабанщикова, В. В. Профессиональные деформации специалистов в динамичной организационной среде / В.В. Барабанщикова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2019. – №. 1. – С. 91-107.

9. Бойченко, А.П. Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания: Сб. материалов VII студенческой Междунар. научно-практич. конф / А.П. Бойченко, С.В. Хонякин //Новосибирск: Изд-во НГТУ. – 2011. – С. 156-160.
10. Большой психологический словарь. — М.: Прайм ЕВРОЗНАК. Под ред. Б.Г. Мещерякова, акад. В.П. Зинченко. 2003.
11. Вартанова, И.И. Система ценностей, мотивация и самоотношение: гендерная специфика старшеклассников / И.И. Вартанова // Национальный психологический журнал. – 2016. – №4(24). – С. 115–121. doi: 10.11621/prj.2016.0414
12. Васильева, Т.Н. Социально-психологическая адаптация молодых специалистов-инженеров в проектной организации: проблемы и стратегия их преодоления / Васильева Т.Н., Романов В.В. // Организационная психология. – 2019. – Т. 9. – №. 2. – С. 93-105.
13. Вахнина, В.В. Психологическое обеспечение стрессоустойчивости как элемента профессиональной надежности специалиста силовых структур / В. Л. Кубышко, В. В. Вахнина, В. М. Крук, А. Ю. Федотов. // Психология и право. – 2020. – Т. 10. – № 2. - С. 167-178.
14. Викентьева, Е.Н. Привлекательность труда как психологический аспект организационной культуры: дисс. канд.психол.наук.: 19.00.03 / Викентьева Ева Николаевна – СПб, 2002. – 222 с.
15. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 670 с.
16. Геберт, Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Розенштиль //Х.: Изд-во Гуманитарный Центр ОА Шипилова. – 2006. – Т. 624.
17. Донцов, А.И. Психология коллектива. / А.И. Донцов. – М. Издательство Московского университета, 1984.
18. Дружилов, С.А. Информационное общество: социально-гигиенические аспекты трансформации института занятости и трудовой среды /

- С.А.Дружилов // Гигиена и санитария. 2020; 99 (7): 663-668. DOI: <https://doi.org/10.33029/0016-9900-2020-99-7-663-668>.
19. Ермолаев, В. В. Управление организационной культурой органов внутренних дел в динамике переживания полицейскими социальных страхов COVID-19: гендерный аспект / В.В. Ермолаев, М.И.Марьин, Ю. Воронцова // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2022. Т. 27, № 1(88). С. 60–70. <https://doi.org/10.24412/1999-6241-2022-188-60-70>. А
  20. Ермолаев, В.В. Ценностные регуляторы поведенческих норм в организационной культуре органов внутренних дел в современных представлениях управленческой элиты полиции / В.В. Ермолаев, М.И. Марьин, Ю. Воронцова // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2022. Т. 27, № 4(91). С. 366–372. <https://doi.org/10.24412/1999-6241-2022-491-366-372>. Б
  21. Занковский, А.Н. Организационная психология. / А.Н. Занковский – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – С. 168-172.
  22. Зеер, Э.Ф. Психология профессий: учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд / Э.Ф. Зеер – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 336 с.
  23. Иванников, В. А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. - 2015.- №2 -с.15-22
  24. Иванова, Н. Л. Введение в психологию бизнеса. Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2007. – 471 с.
  25. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 336 с.
  26. Кабаченко, Т. С. и др. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко – М., СПб., К.: ПИТЕР. – 2003.
  27. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С.Б. Каверин. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998.

28. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер // Психология труда и организационная психология. – 2003. – Т. 1. – С. 144.
29. Кирхлер, Э. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, Э. Хёльцл // Психология труда и организационная психология: В 5 т. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – Т. 5.
30. Климов, Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): учебное пособие / Е.А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. – 320 с.
31. Кокурин, А.В. Состояние и перспективы улучшения социально-психологического климата в подразделениях УИС, несущих службу с оружием / А.В. Кокурин, А.И. Мокрецов, Д.А. Красов. // Прикладная юридическая психология. - 2009. - № 1(63). - С. 55–86.
32. Костина, Е.В. Оценка стратегий конфликтного поведения и коммуникативной толерантности в системе профилактики текучести кадров / Е.В. Костина. // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. - 2022. - Т. 28 - № 3. - С. 100–107.
33. Красовский, Ю. Д. Управленческие ценности руководителей / Ю.Д. Красовский // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – №. 2. – С. 149-154.
34. Лавринович, Т.М. Особенности ценностно-мотивационной сферы личности будущих психологов на разных этапах процесса их профессионализации / Т.М. Лавринович // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2014. – № 4. – С.27–36.
35. Леонова, А. Б. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры / А. Б. Леонова, Ф. Р. Султанова. // Вопросы психологии. — 2018. — № 4. — С. 80–92. А.
36. Леонова, А. Б. Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организации А. Б. Леонова, Ф. Р. Султанова. // Экспериментальная психология. — 2018. — Т. 11, № 1. — С. 114–127. DOI: 10.17759/exppsy.2018110107. Б.

37. Леонова, А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А.Б.Леонова //Вестник Московского университета. Сер. 14. – 2000. – Т. 14. – С. 4-21.
38. Леонтьев, Д. А. Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции / Д. А. Леонтьев // Вопросы философии. — 1996, № 4. — С. 15—26.
39. Липатов, С. А. Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований / С.А.Липатов //Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2012. – №. 1. – С. 85-96.
40. Магура, М. И. Организационная культура как средство реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 24-29/
41. Марасанов, Г. И. Сравнительный анализ мотивов деятельности руководителей на этапах роста и спада организации / Г.И.Марасанова //Акмеология. – 2014. – №. 4 (52). – С. 145-150.
42. Марьин, М. И. Психологическая служба МВД России, задачи и результаты ее деятельности / М. И. Марьин., Ю. Г Касперович. //Российский психологический журнал. – 2004. – Т. 1. – №. 1. – С. 110-118.
43. Мерманн, Э. Мотивация персонала. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2007.
44. Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2006.
45. Несмеянова, Р. К. Особенности взаимосвязи субъективного образа корпоративной культуры и некоторых характеристик отношения сотрудников к организации / Р. К. Несмеянова, С. А. Липатов. //Организационная психология. – 2018. – Т. 8. – №. 1. – С. 122-145.
46. Несмеянова, Р. К. Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников / Р.К. Несмеянова, С.А.Липатов //Организационная психология. – 2017. – Т. 7. – №. 3. – С. 67-84.

47. Никифоров, Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. / Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снетков. – СПб: Речь, 2001.
48. Организационная психология. Учебник / Под общ. Ред. А.Б. Леоновой – М.: «ИНФРА-М» – 2014 – 428 с.
49. Организационная психология: Учебник / под общ.ред. А.Б.Леоновой. - М.: ИНФРА-М, 2018. 429 с. - ISBN 978-5-16-0060525-1.
50. Постнов, К.В. Диверсификация как инструмент развития проектной организации / К.В.Постнов // Вестник МГСУ, 2011. – №1. – С. 362-369.
51. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология. / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002.
52. Практическая андрагогика. Методическое пособие. Книга 1. Современные адаптивные системы и технологии образования взрослых / Под ред. д.п.н., проф. В.И.Подобеда, д.п.н., проф. А.Е.Марона. – СПб.: ГНУ «ИОВ РАО», 2003. – 406 с.
53. Прохоров А. О. Саморегуляция психических состояний. Феноменология, механизмы, закономерности. Монография. / А.О. Прохоров. – Пер Сэ, 2012.
54. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2003.
55. Психология управления. Хрестоматия / Сост. и ред. Д.Я. Райгородский. – Самара: Бахрах-М, 2006.
56. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам P13 выборочных обследований рабочей силы). 2022. Стат.сб./Росстат. – М., 2022. – 151 с.
57. Сидоренков, А. В. Доверие и идентичность как факторы эффективности производственных групп / А. В. Сидоренков, И. И. Сидоренкова, Н. Ю. Ульянова // Психологический журнал. – 2016. – Т. 37. – №. 2. – С. 29-42.
58. Симонова, Н.Н. Личностная надежность спасателей МЧС и их профессиональная успешность / Н.Н. Симонова, А.С. Мастренко, Ф.Р. Султанова, Л.М. Губайдулина, В.В. Барабанщикова // Вестник Московского



- университета. Серия 14. Психология. – 2020. – №. 4. – С. 221-250. DOI: 10.11621/vsp.2020.04.11.
59. Султанова, Ф. Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф.Р. Султанова, А.Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2021. – №. 2. – С. 123-141. DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07.
60. Трошина, Е.П. Основные факторы, влияющие на показатели текучести кадров российских компаний / Е.П. Трошина, А.Д. Тихонова. // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. - № 6 (212). - С. 59–68.
61. Чикер, В.А. Практическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер – Издательство «Речь», 2003.
62. Шляпников, В. Н. Динамика волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2007. – №. 4. – С. 75-83.
63. Шредер, О. Б. К вопросу о психологических механизмах текучести кадров и нематериального стимулирования личного состава уголовно-исполнительной системы Российской Федерации / О. Б. Шредер // Прикладная юридическая психология. - 2023. - № 2(63). - С. 129–138.
64. Щеголева, Т. В. Система ценностей сотрудников органов внутренних дел как фактор регуляции служебного поведения / Т. В. Щеголева, М. И. Марьин // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2019. – №. 3 (78). – С. 289-293.
65. Ядов, В.А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности / В.А. Ядов // Методологические проблемы социальной психологии. – М.: Наука, 1975. – С. 89–105.
66. Abagelan, S. Employee turnover in non-profit organizations in Jimma Prefecture / S. Abagelan, D.T. Tullu // International Journal of African and Asian Studies - 2020. – V. 65.

67. Ajmal, M. M. Organisational culture and knowledge management: an empirical study in Finnish project-based companies / M.M. Ajmal, P. Helo // *International Journal of Innovation and Learning*. – 2010. – V. 7. – №. 3. – P. 331-344.
68. Albert, S. Organizational identity. In M.J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity*. / S. Albert, D.A. Whetten // New York: Oxford University Press. – 2004. – P. 89-117.
69. Alvesson, M. Understanding organizational culture / M. Alvesson // *Understanding Organizational Culture*. – 2012. – P. 1-248.
70. Anderson, N. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework / N. Anderson, K. Potočník, J. Zhou // *Journal of management*. – 2014. – V. 40. – №. 5. – P. 1297-1333.
71. Andrews, S. B. Organizational structures, cultures, and identities: Overlaps and divergences / S.B. Andrews, C.R. Basler, X. Coller // *Research in the Sociology of Organizations*. – 1999. – V. 16. – P. 213-235.
72. Anteby, M. Identity incentives as an engaging form of control: Revisiting leniencies in an aeronautic plant / M. Anteby // *Organization Science*. – 2008. – V. 19. – №. 2. – P. 202-220.
73. Barnes, C. M. et al. “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement / C.M. Barnes L. Lucianetti, D. P. Bhave, M. S. Christian // *Academy of Management Journal*. – 2015. – V. 58. – №. 5. – P. 1419-1437.
74. Barrick, M. R. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance / M.R. Barrick, G. R. Thurgood, T. A. Smith, S. H. Courtright // *Academy of Management journal*. – 2015. – V. 58. – №. 1. – P. 111-135.
75. Beltrán-Martín, I. Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance / I. Beltrán-Martín, J. C. Bou-Llugar // *BRQ Business Research Quarterly*. – 2018. – V. 21. – №. 2. – P. 99-110.

76. Bertelli, A. M. Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury / Bertelli A. M. //Journal of Public Administration Research and Theory. – 2007. – V. 17. – №. 2. – P. 235-258.
77. Blau, F. D. Race and sex differences in quits by young workers / Blau F. D., Kahn L. M. // ILR Review. – 1981. – V. 34. – №. 4. – P. 563-577.
78. Bolt, E. E. T., Winterton J., Cafferkey K. A century of labour turnover research: A systematic literature review / E. E. T. Bolt, J. Winterton, K. Cafferkey //International Journal of Management Reviews. – 2022. – Vol. 24. – №. 4. – P. 555-576.
79. Bortolotti, T., Boscarri S., Danese P. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices / Bortolotti T., S. Boscarri, P. Danese //International Journal of Production Economics. – 2015. – Vol. 160. – P. 182-201.
80. Breugh, J. A. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions / J. A. Breugh, M. Starke //Journal of management. – 2000. – V. 26. – №. 3. – P. 405-434.
81. Bright, L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? / Bright L. //The American review of public administration. – 2008. – V. 38. – №. 2. – P. 149-166.
82. Butt, M. et al. Study of organizational environment, incentives and promotion and its effect on employees motivation / M. Butt, P. Hu, K. Shafi, B. H. Malik //International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. – 2015. – V. 5. – №. 3. – P. 91-99.
83. Cameron, J. Rewards and intrinsic motivation: Resolving the controversy / J. Cameron. – Bloomsbury Publishing USA, 2002. – 256 p.
84. Carsten, J. M. Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model / Carsten J. M., Spector P. E. //Journal of applied psychology. – 1987. – V. 72. – №. 3. – P. 374.
85. Catanzaro, D. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants / D. Catanzaro, H. Moore, T. R. Marshall //Journal of business and psychology. – 2010. – V. 25. – P. 649-662.

86. Chandrakumara, P. M. K. A. Value of values for practicing managers and leaders / P. M. K. A Chandrakumara. – 2011.
87. Chen, Z. Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay / Z. Chen //Journal of managerial psychology. – 2001. – V. 16. – №. 8. – P. 650-660.
88. Chiat, L. C. Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review / L. C. Chiat, S. A. Panatik //Journal of Research in Psychology. – 2019. – V. 1. – №. 2. – P. 10-15.
89. Chmiel, N. An Introduction to Work & Organizational Psychology: A European Perspective. / N. Chmiel, F. Fraccaroli, M. Sverke (ed.). – John Wiley & Sons, 2017.
90. Coffey, V. Understanding organisational culture in the construction industry / V. Coffey. – Routledge, 2010.
91. Cotton, J. L. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research / Cotton J. L., Tuttle J. M. //Academy of management Review. – 1986. – V. 11. – №. 1. – P. 55-70.
92. Cravens, K. S. Workplace culture mediates performance appraisal effectiveness and employee outcomes: A study in a retail setting / K. S. Cravens, E. G. Oliver, S. Oishi, J. S. Stewart // Journal of Management Accounting Research. – 2015. – V. 27. – №. 2. – P. 1-34.
93. Deci, E. L. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. / E. L. Deci, R. M. Ryan - New York: Plenum, 1985. – 196 p.
94. Dokadia, A. Multigenerational differences in work attributes & motivation: An empirical study / A. Dokadia, S. Rai, D. Chawla //Indian Journal of Industrial Relations. – 2015. – P. 81-96.
95. Drake, A. R. Empowerment, motivation, and performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees / A. R. Drake, J. Wong, S. B. Salter //Behavioral research in accounting. – 2007. – V. 19. – №. 1. – P. 71-89.
96. Dutton, J. E. Organizational images and member identification / J. E. Dutton, J. M. Dukerich, C. V. Harquail //Administrative science quarterly. – 1994. – P. 239-263.

97. Egitim, S. Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality / S. Egitim //Social Sciences & Humanities Open. – 2022. – T. 5. – №. 1. – C. 100242.
98. Eversole, B. A. W. Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations / B. A. W. Eversole, D. L. Venneberg, C. L. Crowder //Advances in Developing Human Resources. – 2012. – V. 14. – №. 4. – P. 607-625.
99. Fernet, C. Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout / C. Fernet, F. Guay, C. Senécal //Journal of vocational behavior. – 2004. – V. 65. – №. 1. – P. 39-56.
100. Fisher, C. J. Like it or not... culture matters / C. J. Fisher //Employment Relations Today. – 2000. – V. 27. – №. 2. – P. 43-52.
101. Frey, B. S. Not just for the money. / B. S. Frey. – Cheltenham: Edward Elgar, 1997. – V. 748. – 204 p.
102. Friesen, D. Overall stress and job satisfaction as predictors of burnout. / D. Friesen //Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco. - 1987
103. Gagné, M. The motivation at work scale: Validation evidence in two languages / M. Gagné, J. Forest, M. H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin, A. Malorni //Educational and psychological measurement. – 2010. – V. 70. – №. 4. – P. 628-646.
104. Gardner, D. G. The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study / D. G. Gardner, L. Van Dyne, J. L. Pierce //Journal of occupational and organizational psychology. – 2004. – V. 77. – №. 3. – P. 307-322.
105. Gardner, W. L. et al. Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit / W. L. Gardner, B. J. Reithel, C. C. Coglisier, F. O. Walumbwa, R. T. Foley //Management Communication Quarterly. – 2012. – V. 26. – №. 4. – P. 585-622.
106. Gardner, W.L. et al. Attractiveness to organizational culture profiles: Effects of realistic recruitment and vertical and horizontal individualism-collectivism / W.L.

- Gardner, B. J. Reithel, R. T. Foley, C. C. Coglisier, F. O. Walumbwa. // *Management Communicational Quarterly*, 2009 – V. 22(3) – P. 437-472.
107. Gelfand, M. J. Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey / Z Aycan, M Erez, K. Leung. // *Journal of Applied Psychology*. – 2017. – V. 102. – №. 3. – P. 514.
108. Ghani, B. Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review / B. Ghani, M. Zada, K. R. Memon, R. Ullah, A. Khattak, H. Han, A Ariza-Montes, L. Araya-Castillo. // *Sustainability*. – 2022. – V. 14. – №. 5. – P. 2885.
109. Gogan, L. M. The impact of intellectual capital on organizational performance / L. M. Gogan, A Artene, I Sarca, A Draghici. // *Procedia-social and behavioral sciences*. – 2016. – V. 221. – P. 194-202.
110. Govaerts, N. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees / N. Govaerts, E Kyndt, F Dochy, H Baert. // *Journal of workplace learning*. – 2011. – V. 23. – №. 1. – P. 35-55
111. Griffeth, R. W. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium / R. W. Griffeth, P. W. Hom, S. Gaertner // *Journal of management*. – 2000. – V. 26. – №. 3. – P. 463-488.
112. Güngör, P. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks / P. Güngör // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – V. 24. – P. 1510-1520.
113. Hackman, J. R. A new strategy for job enrichment / J. R. Hackman, G Oldham, R Janson, K. Purdy. // *California management review*. – 1975. – V. 17. – №. 4. – P. 57-71.
114. Hackman, J. R. A theory of team coaching / J. R. Hackman, R. Wageman // *Academy of management review*. – 2005. – V. 30. – №. 2. – P. 269-287.
115. Hackman, J. R. Work redesign and motivation / J. R. Hackman // *Professional psychology*. – 1980. – V. 11. – №. 3. – P. 445.

116. Hakro, T. H. Influence of organizational culture, supervisor behavior and HRM practices on employee turnover intentions: Study of NGOs sector of Sindh, Pakistan / T. H. Hakro, K. H. Abbasi, H. A. Mahesar //Research Journal of Social Sciences and Economics Review. – 2021. – V. 2. – №. 1. – P. 97-105.
117. Harter, J. K. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis / J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes //Journal of applied psychology. – 2002. – V. 87. – №. 2. – P. 268.
118. Hartnell, C. A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions / C. A. Hartnell, A. Y. Ou, A. Kinicki //Journal of applied psychology. – 2011. – V. 96. – №. 4. – P. 677.
119. Hatmaker, D. M. Who are all these people? Longitudinal changes in new employee social networks within a state agency / D. M. Hatmaker, H. H. Park //The American Review of Public Administration. – 2014. – V. 44. – №. 6. – P. 718-739.
120. Hausknecht, J. P. Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size / C. O. Trevor, M. J. Howard //Journal of Applied Psychology. – 2009. – V. 94. – №. 4. – P. 1068.
121. Heavey, A. L. Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review / A. L. Heavey, J. A. Holwerda, J. P. Hausknecht //Journal of Applied Psychology. – 2013. – V. 98. – №. 3. – P. 412.
122. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees. / F. Herzberg // Boston, MA: Harvard Business Review, 1968. – V. 65. – P. 86-96.
123. Holtom, B. C. Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them / B. C. Holtom, T. R. Mitchell, T. W. Lee, E. J. Inderrieden. //Human resource management: published in cooperation with the school of business administration, the university of Michigan and in alliance with the society of human resources management. – 2005. – V. 44. – №. 3. – P. 337-352.

124. Hom, P. W., *Employee Turnover*, Cincinnati: South-Western / P.W. Hom R.W. Griffeth. – 1995.
125. Hom, P. W. One hundred years of employee turnover theory and research / D. A. Hofmann, M. J. Burke, D. Zohar. // *Journal of applied psychology*. – 2017. – V. 102. – №. 3. – P. 375.
126. Howard-Grenville, J. How to sustain your organization's culture when everyone is remote / J. Howard-Grenville // *MIT Sloan Management Review*. – 2020. – V. 62. – №. 1. – P. 1-4.
127. [https://antaltalent.ru/wpcontent/uploads/docs/Antal\\_Talent\\_Staff\\_turnover\\_RUS.pdf](https://antaltalent.ru/wpcontent/uploads/docs/Antal_Talent_Staff_turnover_RUS.pdf)
128. Huber, J. D. The costs of control: Legislators, agencies, and transaction costs / J. D. Huber, C. R. Shipan. // *Legislative Studies Quarterly*. – 2000. – P. 25-52.
129. Johnston, M. W. An exploratory investigation into the relationships between promotion and turnover: A quasi-experimental longitudinal study / M. W. Johnston, R. W. Griffeth, S. Burton, P. P. Carson. // *Journal of Management*. – 1993. – V. 19. – №. 1. – P. 33-49.
130. Joseph, S. Organizational attractiveness as a predictor of employee retention / S. Joseph, S. Sahu, K. Khan // *IOSR Journal of Business and Management*. – 2014. – V. 16. – №. 9. – P. 41-44.
131. Judge, T. A. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction / T. A. Judge, D. M. Cable. // *Personnel psychology*. – 1997. – V. 50. – №. 2. – P. 359-394.
132. Kabanoff, B. Values espoused by Australian and US organisations / B. Kabanoff, J. Daly // *Applied Psychology*. – 2000. – V. 49. – №. 2. – P. 284-314.
133. Kendra, K. Project success: A cultural framework / K. Kendra, L. J. Taplin // *Project management journal*. – 2004. – V. 35. – №. 1. – P. 30-45.
134. Keyton, J. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* / J. Keyton. – Sage Publications, 2010.
135. Kilmann, R. H. *Gaining control of the corporate culture* / R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa. – 1985.



136. Kniffin, K. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action / K. Kniffin, J. Narayanan, F. Anseel, J. Antonakis, S. P. Ashford, A. B. Bakker, P. Bamberger, H. Bapuji, D. P. Bhave, V. K. Choi, S. J. Creary, E. Demerouti, F. J. Flynn, M. J. Gelfand, L. L. Greer, G. Johns, S. Kesebir, P. G. Klein, S. Y. Lee, H. Ozcelik, J. L. Petriglieri, N. P. Rothbard, C. W. Rudolph, J. D. Shaw, N. Sirola, C. R. Wanberg, A. Whillans, M. P. Wilmot, M. V. Vugt. //American psychologist. – 2021. – V. 76. – №. 1. – P. 63.
137. Knoll, M. International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries / M. Knoll, M. Götz, E. Adriasola, A.A. Al-Atwi Arenas A., K.A. Atitsogbe, S. Barrett, A. Bhattacharjee, N.D. Blanco, S. Bogilović, G. Bollmann, J. Bosak, C. Bulut, M. Carter, M. Černe, S. L. M. Chui, D. Di Marco, G. S. Duden, V. Elsey, M. Fujimura, P. Gatti, C. Ghislieri, S.R. Giessner, K. Hino, J. Hofmans, T.S. Jønsson, P. Kazimna, K. B. Lowe, J. Malagón, H. Mohebbi, A. Montgomery, L. Monzani, A. Nederveen, M. Pieterse, Ngoma, E. Ozeren, D. O'Shea, C. Lundsgaard Ottsen, J. Pickett, A.A. Rangkuti, Retowski S., F. Sattari Ardabili, R. Shaukat, S.A Silva. , A. Šimunić, N. K. Steffens, F. Sultanova, D. Szücs, S.M. Tavares, A. Tipandjan, R. van Dick, D. Vasiljevic, S. I. Wong, H. Zacher // Journal of Organizational Behavior. – 2021. – T. 42. – №. 5. – C. 619-648. DOI: 10.1002/job.2512.
138. Kotter, J. P. Corporate Culture and Performance. / J. P. Kotter, J. L. Heskett. // New York: Free Press. – 1992.
139. Kurdi, B. The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning / B. Kurdi, M. Alshurideh, A. Alnaser. //Management Science Letters. – 2020. – V. 10. – №. 15. – P. 3561-3570.
140. Kuvaas, B. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? / B Kuvaas, R. Buch, A. Weibel, A. Dysvik, C. G. Nerstad. //Journal of Economic Psychology. – 2017. – V. 61. – P. 244-258.
141. Kuvaas, B. Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level / B. Kuvaas. //Journal of Organizational

- Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. – 2006. – V. 27. – №. 3. – P. 365-385.
142. Kuvaas, B. Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort / B. Kuvaas, R. Buch, M. Gagne, A. Dysvik, J. Forest //Motivation and Emotion. – 2016. – V. 40. – P. 667-680
143. Lambert, E. G. Collegiate academic dishonesty revisited: What have they done, how often have they done it, who does it, and why did they do it / E. G. Lambert, N. L. Hogan, S. M. Barton //Electronic journal of sociology. – 2003. – V. 7. – №. 4. – P. 1-27.
144. Lambert, E. G. The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers / E. G. Lambert, N. L. Hogan, S. M. Barton //The Social Science Journal. – 2001. – V. 38. – №. 2. – P. 233-250.
145. Landy, F. J. Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. / F. J. Landy. – John Wiley & Sons, 2016.
146. Latham, G. P. Work motivation: History, theory, research, and practice. / G. P. Latham– Sage, 2012. – 424 p.
147. Lawrence, P. R. Driven: How human nature shapes our choices / P. R. Lawrence, N. Nohria, E. O. Wilson. – 2002.
148. Lăzăroiu, G. Employee motivation and job performance / G. Lăzăroiu //Linguistic and Philosophical Investigations. – 2015. – №. 14. – P. 97-102.
149. Lee, M. T. . Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach / M. T. Lee, R. L. Raschke. //Journal of Innovation & Knowledge. – 2016. – V. 1. – №. 3. – P. 162-169.
150. Lee, S. Y. Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance / S. Y. Lee, J. H. Hong. //Public Administration Review. – 2011. – V. 71. – №. 6. – P. 870-879.
151. Lemyre, P. N. Motivation, overtraining, and burnout: Can self-determined motivation predict overtraining and burnout in elite athletes? / P. N. Lemyre, G. C.

- Roberts, J. Stray-Gundersen. //European Journal of Sport Science. – 2007. – V. 7. – №. 2. – P. 115-126.
152. Liao, H. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality / H. Liao, K. Toya, D.P. Lepak, Y. Hong. //Journal of applied psychology. – 2009. – V. 94. – №. 2. – P. 371.
153. Lussier, R. N. Leadership: Theory, application, & skill development. – Sage Publications, 2022.
154. Lyons, S. T. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations / S. T. Lyons, L. Schweitzer, E. S. W. Ng. //Journal of Managerial Psychology. – 2015. – V. 30. – №. 1. – P. 8-21.
155. Mandhany, Y. A study of impact of working environment of retention of employees (With special reference to Automobile sector) / Y. Mandhany. //Global Management Review. – 2015. – V. 9. – №. 4.
156. Mangkunegara, A. P. Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (case study in PT. Asuransi Bangun Askrida) / A. P. Mangkunegara, A. Waris //Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2015. – V. 211. – P. 1240-1251.
157. Marcoulides, G. A. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model / G. A. Marcoulides, R. H. Heck. //Organization science. – 1993. – V. 4. – №. 2. – P. 209-225.
158. McGinty, R. Using student perceptions and job characteristics to recruit recent graduates / R. McGinty, A. Reitsch //Review of Business. – 1992. – V. 14. – №. 1. – P. 38.
159. Meyer, B. When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance / B. Meyer, C. C. Schermuly. //European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2012. – V. 21. – №. 3. – P. 456-487.
160. Mikkelsen, M. F. Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee

- intrinsic motivation / M. F. Mikkelsen, C. B. Jacobsen, L. B. Andersen.  
//International Public Management Journal. – 2017. – V. 20. – №. 2. – P. 183-205.
161. Miles, R.E. Organizational strategy, structure, and process / R.E. Miles, C.C. Snow.  
//Academy of management review. – 1978. – V. 3. – №. 3. – P. 546-562.
162. Miller, G. J. The political evolution of principal-agent models / G. J. Miller //Annu.  
Rev. Polit. Sci. – 2005. – T. 8. – C. 203-225.
163. Miller, G. J. The principal's moral hazard: Constraints on the use of incentives in  
hierarchy / G. J. Miller, A. B. Whitford //Journal of Public Administration Research  
and Theory. – 2007. – V. 17. – №. 2. – P. 213-233.
164. Minbaeva, D. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM /  
D. Minbaeva, T. Pedersen, I. Björkman, C.F. Fey, H.J. Park. //Journal of  
international business studies. – 2003. – V. 34. – P. 586-599.
165. Mitchell, T. R. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary  
turnover / T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, M. Erez //Academy  
of management journal. – 2001. – V. 44. – №. 6. – P. 1102-1121.
166. Mobley, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and  
employee turnover / W. H. Mobley. //Journal of applied psychology. – 1977. – V.  
62. – №. 2. – P. 237.
167. Mobley, W. H. Review and conceptual analysis of the employee turnover process /  
W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, B.M. Meglino. //Psychological bulletin. –  
1979. – V. 86. – №. 3. – P. 493.
168. Mong-Chien, H. S. U. A study on the relationship among selfmotivation,  
organizational commitment and job satisfaction of university faculty members in  
Taiwan / H. S. U. Mong-Chien, C. Kao-Mao // International Journal on New Trends  
in Education and Their Implications. – 2012. – V. 3. – №. 3. – P. 74-81.
169. Moon, H. How interpersonal motives explain the influence of organizational culture  
on organizational productivity, creativity, and adaptation: The ambidextrous  
interpersonal motives (AIM) model of organizational culture / H. Moon, N. R.  
Quigley, J. C. Marr. //Organizational Psychology Review. – 2012. – V. 2. – №. 2. –  
P. 109-128.

170. Myers, K. K. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance / K. K. Myers, K. Sadaghiani. //Journal of business and psychology. – 2010. – V. 25. – P. 225-238.
171. Nekoraneč, J. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management / J. Nekoraneč, L. Nagyova // Land Forces Academy Review. – 2014. – V. 19. – №. 1. – P. 114.
172. Nix, G. A. Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality // G.A. Nix, R.M. Ryan, J.B. Manly, E.L. Deci //Journal of experimental social psychology. – 1999. – V. 35. – №. 3. – P. 266-284.
173. Nohria, N. Employee motivation: A powerful new model / N. Nohria, B. Groysberg, L. Lee. //Harvard business review. – 2008. – V. 86. – №. 7/8. – P. 78.
174. O'reilly, C. A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. / C. A. O'reilly, J. Chatman. – 1996.
175. O'Reilly, C. A. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit / C. A. O'Reilly J. Chatman, D. F. Caldwell. //Academy of management journal. – 1991. – V. 34. – №. 3. – P. 487-516.
176. Organ, D. W. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior / D. W.Organ K. Ryan //Personnel psychology. – 1995. – V. 48. – №. 4. – P. 775-802.
177. Osibanjo, A. O. Work Ethics and Employees' Job Performance / A.O. Osibanjo, J.O. Akinbode, H.O. Falola, A.O. Oludayo //Journal of Leadership, Accountability & Ethics. – 2015. – V. 12. – №. 1.
178. Park, T. Y. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis / T. Y. Park, J. D. Shaw. //Journal of applied psychology. – 2013. – V. 98. – №. 2. – P. 268.
179. Pink, D. H. Drive: The surprising truth about what motivates us. / D. H. Pink. – Penguin, 2011.
180. Pitts, D. So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees / D. Pitts, J. Marvel, S. Fernandez //Public administration review. – 2011. – V. 71. – №. 5. – P. 751-760.

181. Ployhart, R. E. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities / R. E. Ployhart //Journal of management. – 2006. – V. 32. – №. 6. – P. 868-897.
182. Price, J. L. Absenteeism and turnover of hospital employees / J. L. Price, C. W. Mueller. – 1986.
183. Qu, Y. E. et al. Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. //Journal of Business Ethics. – 2019. – T. 156. – C. 1027-1044.
184. Raguž, I. V. Organizational culture and leadership style: key factors in the organizational adaptation process / I. V. Raguž, S. B. Zekan //Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues. – 2017. – T. 30. – №. 1.
185. Ramírez García, I. The role of work motivation based on values in employee's retention in the 21st century / I. Ramírez García, S. Del Cerro Ramón, A. Fornells Herrera // Management Studies. – 2019. - V. 7, № 2
186. Ramlall S. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations / S. Ramlall. //Journal of American academy of business. – 2004. – V. 5. – №. 1/2. – P. 52-63.
187. Roe, R. A. Time and change in teams: Where we are and where we are moving / R. A. Roe, C. Gockel, B. Meyer //European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2012. – V. 21. – №. 5. – P. 629-656.
188. Roe, R. A. What makes a competent psychologist? / R. A. Roe. //European psychologist. – 2002. – V. 7. – №. 3. – P. 192.
189. Rollins, T. Work culture, organizational performance, and business success: Measurement and management / T. Rollins, D. Roberts // (No Title). – 1998.
190. Rosenthal, J. High-performance cultures: How values can drive business results / J., Rosenthal, M. A. Masarech. //Journal of Organizational Excellence. – 2003. – V. 22. – №. 2. – P. 3-18.

191. Rousseau, D. M. Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses/ D. M. Rousseau. //Group & Organization Studies. – 1990. – V. 15. – №. 4. – P. 448-460.
192. Rucker, D. On the assignment of punishment: The impact of general-societal threat and the moderating role of severity / D. Rucker, M. Polifroni, P. E. Tetlock, A. Scott. //Personality and Social Psychology Bulletin. – 2004. – V. 30. – №. 6. – P. 673-684.
193. Ryan, R. M. From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self / R. M. Ryan, E. L. Deci. //Social and Personality psychology compass. – 2008. – V. 2. – №. 2. –P. 702-717.
194. Ryan, R. M. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions / R. M. Ryan, E. L. Deci. //Contemporary educational psychology. – 2000. – V. 25. – №. 1. – P. 54-67.
195. Ryan, R. M. Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains / R. M. Ryan, J. P. Connell //Journal of personality and social psychology. – 1989. – V. 57. – №. 5. – P. 749.
196. Sabri, H. M. Socio-cultural values and organizational culture / H. M. Sabri. //Journal of Transnational Management Development. – 2004. – V. 9. – №. 2-3. – P. 123-145.
197. Salanova, M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate / M. Salanova, S. Agut, J. M. Peiró. //Journal of applied Psychology. – 2005. – V. 90. – №. 6. – P. 1217.
198. Schein, E. H. Culture: The missing concept in organization studies / E. H. Schein. //Administrative science quarterly. – 1996. – P. 229-240.
199. Schein, E. H. Organizational culture / E. H. Schein // American Psychological Association, 1990. – T. 45. – №. 2. – C. 109.
200. Schneider, B. The ASA framework: An update / B. Schneider, H. W. Goldstein, D. B. Smith //Personnel psychology. – 1995. – V. 48. – №. 4. – P. 747-773.
201. Schneider, B. The people make the place / B. Schneider //Personnel psychology. – 1987. – V. 40. – №. 3. – P. 437-453.

202. Senécal, C. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model / C. Senécal, R. J. Vallerand, F. Guay. //Personality and Social Psychology Bulletin. – 2001. – V. 27. – №. 2. – P. 176-186.
203. Serhan, C. Development of a theoretical framework for retaining fresh graduates through job satisfaction. / C. Serhan, H. Tsangari. – 2017.
204. Serhan, C. The Inclusion of Labor Market Conditions in a Proposed Modeling Framework for Fresh Graduates' Retention. / C. Serhan, H. Tsangari. //Journal of Research in Business Economics and Management. – 2016. – V. 7. – №. 3. – P. 1107-1121.
205. Serhan, C. Understanding public sector employees' motivation: What makes them inspired / C. Serhan, E. Al Achy, E. Nicolas. //International Journal of Human Resource Studies. – 2018. – V. 8. – №. 1. – P. 249-273.
206. Shaw, J. D. Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers / J.D. Shaw, B.R. Dineen, R. Fang, R.F. Vellella //Academy of Management Journal. – 2009. – V. 52. – №. 5. – P. 1016-1033.
207. Shemla, M. A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? / M. Shemla, B. Meyer, L. Greer, K.A. Jehn //Journal of Organizational Behavior. – 2016. – V. 37. – P. S89-S106.
208. Shipp, A. J. Gone today but here tomorrow: Extending the unfolding model of turnover to consider boomerang employees / A.J. Shipp, S. Furst-Holloway, T.B. Harris, B. Rosen //Personnel Psychology. – 2014. – V. 67. – №. 2. – P. 421-462
209. Singh, D. A literature review on employee retention with focus on recent trends / D. Singh. //International Journal of Scientific Research in Science and Technology. – 2019. – V. 6. – №. 1. – P. 425-431.
210. Skalli, A. Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction / A. Skalli, I. Theodossiou, E. Vasileiou //The Journal of Socio-Economics. – 2008. – V. 37. – №. 5. – P. 1906-1920.



211. Sørensen, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance / J. B. Sørensen. //Administrative science quarterly. – 2002. – V. 47. – №. 1. – P. 70-91.
212. Spector, P. E. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. / P. E. Spector – Sage, 1997. – V. 3.
213. Spector, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey / P. E. Spector //American journal of community psychology. – 1985. – V. 13. – №. 6. – P. 693.
214. Spicer, A. Organizational culture and COVID-19 / A. Spicer //Journal of Management Studies. – 2020. – V. 57. – №. 8. – P. 1737-1740.
215. Steers, R. M., Shim W. S. Strong leaders, strong cultures / R. M. Steers, W. S. Shim. //Organizational Dynamics. – 2013. – V. 3. – №. 42. – P. 217-227.
216. Taylor, F.W. Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Brothers, 1911/
217. Tharenou, P. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes / P. Tharenou, A.M. Saks, C. Moore. //Human resource management review. – 2007. – V. 17. – №. 3. – P. 251-273.
218. Tripsas, M. Technology, identity, and inertia through the lens of “The Digital Photography Company” / M. Tripsas. //Organization science. – 2009. – V. 20. – №. 2. – P. 441-460.
219. Twenge, J. M. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing / J.M. Twenge, S.M. Campbell, B.J. Hoffman, C.E. Lance//Journal of management. – 2010. – V. 36. – №. 5. – P. 1117-1142.
220. Van den Broeck, A. Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers’ motivation for well-being: A person-centered perspective / A. Van den Broeck, W. Lens, H. De Witte H. Van Coillie. //Journal of Vocational Behavior. – 2013. – V. 82. – №. 1. – P. 69-78.

221. Verquer, M. L. A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes / M.L. Verquer, T.A. Beehr, S.H. Wagner //Journal of vocational behavior. – 2003. – V. 63. – №. 3. – P. 473-489.
222. Warrick, D. D. What leaders need to know about organizational culture / D. D. Warrick //Business Horizons. – 2017. – V. 60. – №. 3. – P. 395-404.
223. Whitley, R. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? / R. Whitley. //Industrial and corporate change. – 2006. – V. 15. – №. 1. – P. 77-99.
224. Wiener, Y. Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance / Y. Wiener //Academy of management Review. – 1988. – V. 13. – №. 4. – P. 534-545.
225. Xanthopoulou, D. The role of personal resources in the job demands-resources model / D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli // International journal of stress management. – 2007. – V. 14. – №. 2. – P. 121.
226. Yang, H. Efficiency wages and subjective performance pay / H. Yang. //Economic Inquiry. – 2008. – V. 46. – №. 2. – P. 179-196.
227. Yazici, H. J. Role of project maturity and organizational culture on project success / H. J. Yazici //PMI Research Education Conference, Washington, DC. – 2010.
228. Youndt, M. A., Snell S. A. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance / M. A. Youndt, S. A. Snell //Journal of managerial issues. – 2004. – P. 337-360.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни между проектными и производственными организациями по всем диагностическим показателям**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,67	(1,39)	4,87	(1,51)	Не значимо
Сложность	4,55	(1,42)	4,46	(1,28)	Не значимо
Значимость	5,77	(1,28)	6,08	(1,22)	-2,059 (0,034)
Автономия	4,65	(1,49)	4,52	(1,73)	Не значимо
Обратная связь	4,97	(1,07)	4,97	(1,20)	Не значимо
ИПМ	119,69	(67,80)	117,77	(65,23)	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,41	(1,63)	6,00	(1,71)	Не значимо
Менеджмент	5,25	(2,49)	4,82	(2,22)	Не значимо
Автономия	5,87	(1,96)	5,70	(1,99)	Не значимо
Стабильность	7,43	(1,41)	7,42	(1,58)	Не значимо
Служение	7,34	(1,64)	7,93	(1,79)	-3,043 (0,002)
Вызов	5,86	(1,93)	6,26	(2,10)	Не значимо
Интеграция	7,01	(1,34)	7,33	(1,57)	Не значимо
Предпринимательство	4,81	(2,17)	4,26	(1,97)	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,43	(4,56)	13,94	(4,42)	Не значимо
Комфорт, отдых	13,56	(4,91)	11,66	(4,51)	-3,44 (0,001)
Социальный статус	12,56	(5,34)	12,18	(5,71)	Не значимо
Общение	16,43	(5,35)	15,93	(5,29)	Не значимо
Общая активность	16,29	(5,02)	17,19	(4,94)	Не значимо
Творческая активность	17,40	(5,15)	17,38	(6,50)	Не значимо
Социальная активность	16,42	(5,16)	18,08	(6,09)	-2,7 (0,007)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,29	(0,46)	3,27	(0,43)	Не значимо
Мой начальник	3,48	(0,43)	3,30	(0,56)	-2,22 (0,026)
Моя деятельность	3,31	(0,44)	3,29	(0,51)	Не значимо
Условия работы	3,39	(0,54)	2,86	(0,68)	-6,11 (0,0001)

Организация и руководство	3,22	(0,51)	2,94	(0,57)	-3,78 (0,0001)
Мое развитие	3,16	(0,59)	3,00	(0,62)	-1,97 (0,049)
Защищенность	2,17	(0,80)	2,31	(0,83)	Не значимо
Оплата	3,02	(0,61)	2,74	(0,62)	-3,621 (0,0001)
Время	3,39	(0,69)	3,31	(0,67)	Не значимо
Работа в целом	5,73	(0,90)	5,41	(1,19)	-1,98 (0,0001)
Жизнь в целом	5,31	(1,13)	4,95	(1,39)	-2,17 (0,03)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,29	(1,64)	7,16	(1,80)	Не значимо
Сложная работа	5,17	(1,72)	5,55	(1,63)	Не значимо
Хорошие условия труда	8,58	(1,48)	6,12	(2,47)	-7,89 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,77	(1,34)	8,28	(1,32)	-3,27 (0,001)
Хорошие взаимоотношения	6,56	(1,37)	5,69	(1,50)	-4,43 (0,0001)
Признание	8,14	(1,38)	7,59	(1,71)	-2,4 (0,017)
Трудовая мотивация	7,17	(1,54)	6,55	(1,90)	-2,606 (0,009)
Участие в управлении	6,09	(1,74)	5,38	(1,93)	-3,012 (0,003)
Потребность в успехах организации	5,72	(1,67)	5,16	(1,88)	-2,023 (0,043)
Сплоченность коллектива	6,95	(1,85)	6,47	(2,12)	Не значимо
Четкая организация труда	7,07	(1,74)	6,42	(1,96)	-2,27 (0,023)
Психологическая защищенность	5,99	(1,96)	4,98	(2,11)	-3,53 (0,0001)
Вероятность ухода	1,46	(2,17)	1,79	(2,56)	Не значимо

**Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между руководителями проектных и производственных организаций**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	5,3	1,28	5,3	1,35	Не значимо
Сложность	5,1	1,39	4,8	1,15	Не значимо
Значимость	6,0	1,23	6,4	0,83	Не значимо
Автономия	5,3	1,31	5,1	1,47	Не значимо
Обратная связь	5,3	0,98	5,0	1,12	Не значимо
ИПМ	165,4	74,47	139,1	59,00	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,6	1,59	6,3	1,56	Не значимо
Менеджмент	6,2	2,12	5,7	2,21	Не значимо
Автономия	6,4	2,01	5,6	1,85	Не значимо
Стабильность	7,5	1,21	7,4	1,57	Не значимо
Служение	7,2	1,95	8,4	1,41	-2,93 (0,003)
Вызов	6,6	1,61	6,9	1,97	Не значимо
Интеграция	7,0	1,44	7,3	1,33	Не значимо
Предпринимательство	5,4	2,29	4,3	1,80	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,8	5,33	12,9	4,47	Не значимо
Комфорт, отдых	12,6	5,56	10,9	4,32	Не значимо
Социальный статус	13,4	5,81	12,8	6,04	Не значимо
Общение	16,5	5,96	15,2	5,45	Не значимо
Общая активность	17,4	5,63	17,2	5,31	Не значимо
Творческая активность	16,8	4,88	17,0	6,59	Не значимо
Социальная активность	17,2	5,60	18,4	6,28	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,45	3,3	0,41	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,43	3,3	0,57	Не значимо

Моя деятельность	3,4	0,39	3,4	0,43	Не значимо
Условия работы	3,4	0,60	2,9	0,63	-2,69 (0,0001)
Организация и руководство	3,2	0,53	3,0	0,55	Не значимо
Мое развитие	3,3	0,50	3,2	0,56	Не значимо
Защищенность	2,0	0,74	2,3	0,82	Не значимо
Оплата	3,1	0,57	2,8	0,62	-2,32 (0,020)
Время	3,5	0,64	3,4	0,61	Не значимо
Работа в целом	5,8	0,90	5,7	0,97	Не значимо
Жизнь в целом	5,6	0,88	5,3	0,98	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,8	1,13	7,6	1,52	Не значимо
Сложная работа	5,0	1,61	6,0	1,56	-2,91 (0,004)
Хорошие условия труда	8,8	1,48	6,3	2,24	-4,94 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,9	1,43	8,5	1,18	-1,99 (0,047)
Хорошие взаимоотношения	6,4	1,31	5,8	1,32	-2,05 (0,040)
Признание	8,4	1,19	8,3	1,38	Не значимо
Трудовая мотивация	7,8	1,28	6,9	1,59	-2,54 (0,011)
Участие в управлении	6,1	1,61	5,7	1,56	Не значимо
Потребность в успехах организации	5,7	1,53	5,3	1,75	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,8	1,92	6,8	1,86	Не значимо
Четкая организация труда	6,9	1,98	6,4	1,72	Не значимо
Психологическая защищенность	5,5	1,81	5,5	2,13	Не значимо
Вероятность ухода	1,5	2,71	1,3	2,23	Не значимо

**Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между исполнителями проектных и производственных организаций**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,4	1,36	4,5	1,55	Не значимо
Сложность	4,4	1,39	4,2	1,32	Не значимо
Значимость	5,7	1,29	5,8	1,41	Не значимо
Автономия	4,4	1,48	4,1	1,82	Не значимо
Обратная связь	4,8	1,08	4,9	1,27	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	102,2	56,39	99,5	65,34	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,3	1,65	5,8	1,81	-1,98 (0,048)
Менеджмент	4,9	2,54	4,1	1,98	Не значимо
Автономия	5,7	1,91	5,8	2,12	Не значимо
Стабильность	7,4	1,49	7,5	1,58	Не значимо
Служение	7,4	1,52	7,5	1,96	Не значимо
Вызов	5,6	1,99	5,7	2,08	Не значимо
Интеграция	7,0	1,31	7,4	1,73	Не значимо
Предпринимательство	4,6	2,10	4,2	2,08	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,3	4,27	14,9	4,19	-2,57 (0,010)
Комфорт, отдых	13,9	4,62	12,4	4,57	-2,36 (0,018)
Социальный статус	12,3	5,15	11,6	5,45	Не значимо
Общение	16,4	5,15	16,5	5,16	Не значимо
Общая активность	15,8	4,73	17,1	4,66	Не значимо
Творческая активность	17,6	5,26	17,7	6,48	Не значимо
Социальная активность	16,1	4,99	17,8	5,97	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,47	3,3	0,45	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,43	3,3	0,55	-2,00 (0,045)
Моя деятельность	3,3	0,45	3,2	0,54	Не значимо



Условия работы	3,4	0,52	2,8	0,72	-4,76 (0,0001)
Организация и руководство	3,2	0,51	2,8	0,59	-4,18 (0,0001)
Мое развитие	3,1	0,62	2,8	0,64	-2,61 (0,009)
Защищенность	2,2	0,82	2,4	0,85	Не значимо
Оплата	3,0	0,62	2,7	0,61	-3,15 (0,002)
Время	3,3	0,71	3,3	0,72	Не значимо
Работа в целом	5,7	0,91	5,2	1,31	-2,48 (0,013)
Жизнь в целом	5,2	1,20	4,6	1,59	-2,52 (0,012)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,1	1,76	6,8	1,94	Не значимо
Сложная работа	5,3	1,76	5,2	1,62	Не значимо
Хорошие условия труда	8,5	1,49	6,0	2,66	-5,99 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,7	1,31	8,1	1,43	Не значимо
Хорошие взаимоотношения	6,6	1,40	5,6	1,64	-3,82 (0,0001)
Признание	8,1	1,45	7,0	1,77	-3,73 (0,0001)
Трудовая мотивация	6,9	1,56	6,2	2,08	-2,32 (0,020)
Участие в управлении	6,1	1,80	5,1	2,14	-3,08 (0,002)
Потребность в успехах организации	5,7	1,72	5,0	2,01	Не значимо
Сплоченность коллектива	7,0	1,83	6,2	2,30	-2,03 (0,043)
Четкая организация труда	7,1	1,65	6,4	2,16	Не значимо
Психологическая защищенность	6,2	1,99	4,5	2,02	-4,5 (0,0001)
Вероятность ухода	1,5	1,95	2,2	2,78	Не значимо

**Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между адаптантами проектных и производственных организаций**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,9	1,24	4,3	1,54	Не значимо
Сложность	4,8	1,27	4,2	1,33	Не значимо
Значимость	5,4	1,41	5,6	1,50	Не значимо
Автономия	4,8	1,65	4,3	1,72	Не значимо
Обратная связь	5,2	0,98	4,8	1,41	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	128,0	72,87	99,1	64,73	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,6	1,43	6,1	1,58	Не значимо
Менеджмент	6,0	2,54	4,7	2,19	-2,14 (0,032)
Автономия	5,7	1,84	5,5	1,94	Не значимо
Стабильность	6,8	1,26	7,4	1,37	Не значимо
Служение	7,6	1,39	7,8	1,73	Не значимо
Вызов	6,4	1,83	5,8	1,83	Не значимо
Интеграция	7,1	1,21	7,0	1,42	Не значимо
Предпринимательство	5,4	1,99	4,3	2,01	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	14,0	3,72	13,0	5,01	Не значимо
Комфорт, отдых	15,3	4,10	11,4	4,77	-3,18 (0,001)
Социальный статус	14,5	4,41	11,2	6,57	-2,01 (0,045)
Общение	17,7	4,07	15,2	6,12	Не значимо
Общая активность	17,7	4,05	17,6	5,61	Не значимо
Творческая активность	18,6	4,49	17,7	7,27	Не значимо
Социальная активность	17,5	4,69	16,8	7,51	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,43	3,4	0,44	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,43	3,3	0,56	Не значимо

Моя деятельность	3,4	0,50	3,2	0,59	Не значимо
Условия работы	3,3	0,59	3,1	0,52	Не значимо
Организация и руководство	3,3	0,48	3,0	0,54	-2,24 (0,025)
Мое развитие	3,2	0,54	3,0	0,63	Не значимо
Защищенность	2,4	1,01	2,2	0,83	Не значимо
Оплата	3,0	0,71	2,6	0,57	-2,89 (0,004)
Время	3,5	0,62	3,4	0,67	Не значимо
Работа в целом	5,7	0,82	5,5	1,24	Не значимо
Жизнь в целом	5,4	0,87	4,9	1,68	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	6,9	1,97	6,9	2,02	Не значимо
Сложная работа	5,3	1,78	5,6	1,68	Не значимо
Хорошие условия труда	7,9	1,69	7,2	1,91	Не значимо
Материальное обеспечение	7,5	1,27	8,3	1,53	-3,01 (0,003)
Хорошие взаимоотношения	6,7	1,19	6,3	1,46	Не значимо
Признание	8,2	1,46	7,7	1,89	Не значимо
Трудовая мотивация	7,0	1,62	6,6	1,99	Не значимо
Участие в управлении	6,4	1,52	5,5	1,86	Не значимо
Потребность в успехах организации	6,0	1,42	5,4	2,07	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,8	1,74	6,7	2,20	Не значимо
Четкая организация труда	7,2	1,56	6,7	1,85	Не значимо
Психологическая защищенность	6,7	1,97	5,1	2,33	-2,72 (0,007)
Вероятность ухода	1,6	2,12	1,5	2,01	Не значимо

## Приложение 5

### Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между интерналами проектных и производственных организаций

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Проектные организации		Производственные организации		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,6	1,45	5,1	1,47	-2,08 (0,037)
Сложность	4,5	1,48	4,6	1,25	Не значимо
Значимость	5,9	1,19	6,2	1,10	Не значимо
Автономия	4,6	1,42	4,6	1,72	Не значимо
Обратная связь	4,9	1,10	5,0	1,13	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	115,8	65,50	124,8	64,30	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,3	1,73	6,0	1,72	Не значимо
Менеджмент	4,9	2,40	4,9	2,24	Не значимо
Автономия	6,0	2,02	5,7	1,96	Не значимо
Стабильность	7,7	1,37	7,5	1,63	Не значимо
Служение	7,2	1,75	8,0	1,83	-2,89 (0,004)
Вызов	5,6	1,93	6,4	2,19	-2,22 (0,027)
Интеграция	7,0	1,40	7,4	1,61	Не значимо
Предпринимательство	4,5	2,21	4,2	1,92	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,2	4,91	14,2	4,25	Не значимо
Комфорт, отдых	12,7	5,05	11,7	4,47	Не значимо
Социальный статус	11,7	5,51	12,6	5,46	Не значимо
Общение	15,8	5,78	16,2	5,05	Не значимо
Общая активность	15,7	5,31	17,0	4,79	Не значимо
Творческая активность	16,8	5,36	17,2	6,31	Не значимо
Социальная активность	15,9	5,32	18,5	5,61	-3,19 (0,001)
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,47	3,3	0,42	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,42	3,3	0,55	Не значимо

Моя деятельность	3,3	0,41	3,3	0,47	Не значимо
Условия работы	3,4	0,52	2,8	0,69	-5,89 (0,0001)
Организация и руководство	3,2	0,52	2,9	0,56	-2,74 (0,006)
Мое развитие	3,1	0,62	3,0	0,61	Не значимо
Защищенность	2,1	0,66	2,4	0,83	-2,41 (0,016)
Оплата	3,0	0,56	2,8	0,63	-2,31 (0,021)
Время	3,3	0,72	3,3	0,63	Не значимо
Работа в целом	5,8	0,95	5,4	1,18	-2,01 (0,045)
Жизнь в целом	5,3	1,23	5,0	1,28	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,5	1,44	7,3	1,73	Не значимо
Сложная работа	5,1	1,70	5,5	1,63	Не значимо
Хорошие условия труда	8,9	1,28	5,8	2,50	-7,88 (0,0001)
Материальное обеспечение	7,9	1,36	8,3	1,27	-1,98 (0,047)
Хорошие взаимоотношения	6,5	1,45	5,5	1,49	-4,14 (0,0001)
Признание	8,1	1,36	7,6	1,68	-2,00 (0,045)
Трудовая мотивация	7,3	1,50	6,6	1,84	-2,47 (0,013)
Участие в управлении	6,0	1,83	5,4	1,89	-2,01 (0,044)
Потребность в успехах организации	5,6	1,76	5,2	1,79	Не значимо
Сплоченность коллектива	7,0	1,90	6,5	2,03	Не значимо
Четкая организация труда	7,0	1,82	6,4	1,97	Не значимо
Психологическая защищенность	5,7	1,88	5,0	2,04	Не значимо
Вероятность ухода	1,4	2,21	1,9	2,71	Не значимо

## Приложение 6

### Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между сотрудниками с разным уровнем должности проектных организаций

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Руководители		Исполнители		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	5,3	1,28	4,4	1,36	2,8 (0,006)
Сложность	5,1	1,39	4,4	1,39	2,0 (0,045)
Значимость	6,0	1,23	5,7	1,29	Не значимо
Автономия	5,3	1,31	4,4	1,48	2,8 (0,004)
Обратная связь	5,3	0,98	4,8	1,08	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	165,4	74,47	102,2	56,39	3,9 (0,0001)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,6	1,59	6,3	1,65	Не значимо
Менеджмент	6,2	2,12	4,9	2,54	2,2 (0,025)
Автономия	6,4	2,01	5,7	1,91	Не значимо
Стабильность	7,5	1,21	7,4	1,49	Не значимо
Служение	7,2	1,95	7,4	1,52	Не значимо
Вызов	6,6	1,61	5,6	1,99	Не значимо
Интеграция	7,0	1,44	7,0	1,31	Не значимо
Предпринимательство	5,4	2,29	4,6	2,10	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,8	5,33	13,3	4,27	Не значимо
Комфорт, отдых	12,6	5,56	13,9	4,62	Не значимо
Социальный статус	13,4	5,81	12,3	5,15	Не значимо
Общение	16,5	5,96	16,4	5,15	Не значимо
Общая активность	17,4	5,63	15,8	4,73	2,0 (0,044)
Творческая активность	16,8	4,88	17,6	5,26	Не значимо
Социальная активность	17,2	5,60	16,1	4,99	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,45	3,3	0,47	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,43	3,5	0,43	Не значимо

Моя деятельность	3,4	0,39	3,3	0,45	Не значимо
Условия работы	3,4	0,60	3,4	0,52	Не значимо
Организация и руководство	3,2	0,53	3,2	0,51	Не значимо
Мое развитие	3,3	0,50	3,1	0,62	Не значимо
Защищенность	2,0	0,74	2,2	0,82	Не значимо
Оплата	3,1	0,57	3,0	0,62	Не значимо
Время	3,5	0,64	3,3	0,71	Не значимо
Работа в целом	5,8	0,90	5,7	0,91	Не значимо
Жизнь в целом	5,6	0,88	5,2	1,20	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,8	1,13	7,1	1,76	Не значимо
Сложная работа	5,0	1,61	5,3	1,76	Не значимо
Хорошие условия труда	8,8	1,48	8,5	1,49	Не значимо
Материальное обеспечение	7,9	1,43	7,7	1,31	Не значимо
Хорошие взаимоотношения	6,4	1,31	6,6	1,40	Не значимо
Признание	8,4	1,19	8,1	1,45	Не значимо
Трудовая мотивация	7,8	1,28	6,9	1,56	2,7 (0,007)
Участие в управлении	6,1	1,61	6,1	1,80	Не значимо
Потребность в успехах организации	5,7	1,53	5,7	1,72	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,8	1,92	7,0	1,83	Не значимо
Четкая организация труда	6,9	1,98	7,1	1,65	Не значимо
Психологическая защищенность	5,5	1,81	6,2	1,99	Не значимо
Вероятность ухода	1,5	2,71	1,5	1,95	Не значимо

## Приложение 7

### Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между сотрудниками с разным уровнем должности производственных организаций

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Руководители		Исполнители		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	5,3	1,35	4,5	1,55	3,1 (0,002)
Сложность	4,8	1,15	4,2	1,32	3,1 (0,001)
Значимость	6,4	0,83	5,8	1,41	2,6 (0,011)
Автономия	5,1	1,47	4,1	1,82	3,3 (0,001)
Обратная связь	5,0	1,12	4,9	1,27	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	139,1	59,00	99,5	65,34	3,8 (0,0001)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,3	1,56	5,8	1,81	Не значимо
Менеджмент	5,7	2,21	4,1	1,98	4,1 (0,0001)
Автономия	5,6	1,85	5,8	2,12	Не значимо
Стабильность	7,4	1,57	7,5	1,58	Не значимо
Служение	8,4	1,41	7,5	1,96	2,8 (0,005)
Вызов	6,9	1,97	5,7	2,08	3,1 (0,002)
Интеграция	7,3	1,33	7,4	1,73	Не значимо
Предпринимательство	4,3	1,80	4,2	2,08	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	12,9	4,47	14,9	4,19	2,7 (0,006)
Комфорт, отдых	10,9	4,32	12,4	4,57	Не значимо
Социальный статус	12,8	6,04	11,6	5,45	Не значимо
Общение	15,2	5,45	16,5	5,16	Не значимо
Общая активность	17,2	5,31	17,1	4,66	Не значимо
Творческая активность	17,0	6,59	17,7	6,48	Не значимо
Социальная активность	18,4	6,28	17,8	5,97	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,3	0,41	3,3	0,45	Не значимо



Мой начальник	3,3	0,57	3,3	0,55	Не значимо
Моя деятельность	3,4	0,43	3,2	0,54	2,9 (0,003)
Условия работы	2,9	0,63	2,8	0,72	Не значимо
Организация и руководство	3,0	0,55	2,8	0,59	2,2 (0,030)
Мое развитие	3,2	0,56	2,8	0,64	3,0 (0,002)
Защищенность	2,3	0,82	2,4	0,85	Не значимо
Оплата	2,8	0,62	2,7	0,61	Не значимо
Время	3,4	0,61	3,3	0,72	Не значимо
Работа в целом	5,7	0,97	5,2	1,31	Не значимо
Жизнь в целом	5,3	0,98	4,6	1,59	2,8 (0,005)
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	7,6	1,52	6,8	1,94	2,3 (0,024)
Сложная работа	6,0	1,56	5,2	1,62	2,8 (0,005)
Хорошие условия труда	6,3	2,24	6,0	2,66	Не значимо
Материальное обеспечение	8,5	1,18	8,1	1,43	Не значимо
Хорошие взаимоотношения	5,8	1,32	5,6	1,64	Не значимо
Признание	8,3	1,38	7,0	1,77	4,0 (0,0001)
Трудовая мотивация	6,9	1,59	6,2	2,08	2,1 (0,039)
Участие в управлении	5,7	1,56	5,1	2,14	Не значимо
Потребность в успехах организации	5,3	1,75	5,0	2,01	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,8	1,86	6,2	2,30	Не значимо
Четкая организация труда	6,4	1,72	6,4	2,16	Не значимо
Психологическая защищенность	5,5	2,13	4,5	2,02	2,5 (0,014)
Вероятность ухода	1,3	2,23	2,2	2,78	Не значимо

## Приложение 8

**Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между сотрудниками с разным стажем проектных организаций**

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Адаптанты		Интерналы		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,9	1,24	4,6	1,45	Не значимо
Сложность	4,8	1,27	4,5	1,48	Не значимо
Значимость	5,4	1,41	5,9	1,19	Не значимо
Автономия	4,8	1,65	4,6	1,42	Не значимо
Обратная связь	5,2	0,98	4,9	1,10	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	128,0	72,87	115,8	65,50	Не значимо
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,6	1,43	6,3	1,73	Не значимо
Менеджмент	6,0	2,54	4,9	2,40	2,0 (0,042)
Автономия	5,7	1,84	6,0	2,02	Не значимо
Стабильность	6,8	1,26	7,7	1,37	3,04 (0,001)
Служение	7,6	1,39	7,2	1,75	Не значимо
Вызов	6,4	1,83	5,6	1,93	2,2 (0,025)
Интеграция	7,1	1,21	7,0	1,40	Не значимо
Предпринимательство	5,4	1,99	4,5	2,21	2,1 (0,035)
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	14,0	3,72	13,2	4,91	Не значимо
Комфорт, отдых	15,3	4,10	12,7	5,05	2,3 (0,021)
Социальный статус	14,5	4,41	11,7	5,51	2,9 (0,004)
Общение	17,7	4,07	15,8	5,78	Не значимо
Общая активность	17,7	4,05	15,7	5,31	Не значимо
Творческая активность	18,6	4,49	16,8	5,36	Не значимо
Социальная активность	17,5	4,69	15,9	5,32	Не значимо
<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					

Мои коллеги	3,3	0,43	3,3	0,47	Не значимо
Мой начальник	3,5	0,43	3,5	0,42	Не значимо
Моя деятельность	3,4	0,50	3,3	0,41	Не значимо
Условия работы	3,3	0,59	3,4	0,52	Не значимо
Организация и руководство	3,3	0,48	3,2	0,52	Не значимо
Мое развитие	3,2	0,54	3,1	0,62	Не значимо
Защищенность	2,4	1,01	2,1	0,66	Не значимо
Оплата	3,0	0,71	3,0	0,56	Не значимо
Время	3,5	0,62	3,3	0,72	Не значимо
Работа в целом	5,7	0,82	5,8	0,95	Не значимо
Жизнь в целом	5,4	0,87	5,3	1,23	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	6,9	1,97	7,5	1,44	Не значимо
Сложная работа	5,3	1,78	5,1	1,70	Не значимо
Хорошие условия труда	7,9	1,69	8,9	1,28	2,9 (0,004)
Материальное обеспечение	7,5	1,27	7,9	1,36	Не значимо
Хорошие взаимоотношения	6,7	1,19	6,5	1,45	Не значимо
Признание	8,2	1,46	8,1	1,36	Не значимо
Трудовая мотивация	7,0	1,62	7,3	1,50	Не значимо
Участие в управлении	6,4	1,52	6,0	1,83	Не значимо
Потребность в успехах организации	6,0	1,42	5,6	1,76	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,8	1,74	7,0	1,90	Не значимо
Четкая организация труда	7,2	1,56	7,0	1,82	Не значимо
Психологическая защищенность	6,7	1,97	5,7	1,88	2,4 (0,016)
Вероятность ухода	1,6	2,12	1,4	2,21	Не значимо

## Приложение 9

### Результаты статистического анализа значимых различий по непараметрическому критерию Манна-Уитни по всем диагностическим показателям между сотрудниками с разным стажем производственных организаций

	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни (Уровень значимости)
	Адаптанты		Интерналы		
<b>«Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (JDS)</b>					
Разнообразие	4,3	1,54	5,1	1,47	2,2 (0,029)
Сложность	4,2	1,33	4,6	1,25	Не значимо
Значимость	5,6	1,50	6,2	1,10	2,6 (0,010)
Автономия	4,3	1,72	4,6	1,72	Не значимо
Обратная связь	4,8	1,41	5,0	1,13	Не значимо
Индекс потенциальной мотивации	99,1	64,73	124,8	64,30	2,1 (0,040)
<b>«Якоря карьеры»</b>					
Профессиональная компетентность	6,1	1,58	6,0	1,72	Не значимо
Менеджмент	4,7	2,19	4,9	2,24	Не значимо
Автономия	5,5	1,94	5,7	1,96	Не значимо
Стабильность	7,4	1,37	7,5	1,63	Не значимо
Служение	7,8	1,73	8,0	1,83	Не значимо
Вызов	5,8	1,83	6,4	2,19	Не значимо
Интеграция	7,0	1,42	7,4	1,61	Не значимо
Предпринимательство	4,3	2,01	4,2	1,92	Не значимо
<b>«Диагностика мотивационной структуры личности»</b>					
Жизнеобеспечение	13,0	5,01	14,2	4,25	Не значимо
Комфорт, отдых	11,4	4,77	11,7	4,47	Не значимо
Социальный статус	11,2	6,57	12,6	5,46	Не значимо
Общение	15,2	6,12	16,2	5,05	Не значимо
Общая активность	17,6	5,61	17,0	4,79	Не значимо
Творческая активность	17,7	7,27	17,2	6,31	Не значимо
Социальная активность	16,8	7,51	18,5	5,61	Не значимо

<b>«Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием»</b>					
Мои коллеги	3,4	0,44	3,3	0,42	Не значимо
Мой начальник	3,3	0,56	3,3	0,55	Не значимо
Моя деятельность	3,2	0,59	3,3	0,47	Не значимо
Условия работы	3,1	0,52	2,8	0,69	Не значимо
Организация и руководство	3,0	0,54	2,9	0,56	Не значимо
Мое развитие	3,0	0,63	3,0	0,61	Не значимо
Защищенность	2,2	0,83	2,4	0,83	Не значимо
Оплата	2,6	0,57	2,8	0,63	Не значимо
Время	3,4	0,67	3,3	0,63	Не значимо
Работа в целом	5,5	1,24	5,4	1,18	Не значимо
Жизнь в целом	4,9	1,68	5,0	1,28	Не значимо
<b>«Оценка привлекательности культуры организации»</b>					
Творчество	6,9	2,02	7,3	1,73	Не значимо
Сложная работа	5,6	1,68	5,5	1,63	Не значимо
Хорошие условия труда	7,2	1,91	5,8	2,50	2,7 (0,008)
Материальное обеспечение	8,3	1,53	8,3	1,27	Не значимо
Хорошие взаимоотношения	6,3	1,46	5,5	1,49	2,3 (0,023)
Признание	7,7	1,89	7,6	1,68	Не значимо
Трудовая мотивация	6,6	1,99	6,6	1,84	Не значимо
Участие в управлении	5,5	1,86	5,4	1,89	Не значимо
Потребность в успехах организации	5,4	2,07	5,2	1,79	Не значимо
Сплоченность коллектива	6,7	2,20	6,5	2,03	Не значимо
Четкая организация труда	6,7	1,85	6,4	1,97	Не значимо
Психологическая защищенность	5,1	2,33	5,0	2,04	Не значимо
Вероятность ухода	1,5	2,01	1,9	2,71	Не значимо

Результаты корреляционного анализа между мотивационно-ценностными ориентациями и показателями привлекательности организационной культуры проектных организаций

	JDS.ИПМ	Профессиональная компетентность	Менеджмент	Автономия	Стабильность	Служение	Вызов	Интеграция	Предпринимательство	Жизнеобеспечение	Комфорт, отдых	Социальный статус	Общение	Общая активность	Творческая активность	Социальная активность
Мои коллеги	0,041	-0,067	-0,070	0,008	-0,093	0,098	-0,154	-0,186	-0,094	-0,074	-0,162	-,248*	-0,164	-0,179	-0,110	-0,077
Мой начальник	0,023	0,039	0,013	-0,049	-0,108	0,131	-0,037	-,205*	-0,062	0,024	-0,094	-0,048	-0,105	0,048	0,057	0,001
Моя деятельность	,345**	0,037	0,059	-0,163	-0,009	,258**	,210*	-0,161	-0,094	0,106	-0,028	0,143	0,008	0,128	0,100	0,186
Условия работы	0,051	0,006	-,304**	-0,180	0,043	0,085	-0,125	-,236*	-,363**	-0,026	-,221*	-,213*	-0,184	-0,134	0,031	0,056
Организация и руководство	0,083	-0,014	-0,136	-0,141	-0,097	0,075	-0,003	-,316**	-0,164	0,031	-0,109	-0,029	-0,121	0,013	0,143	0,089
Мое развитие	,301**	0,152	0,129	-0,042	0,062	,252*	,230*	-0,143	-0,082	0,155	-0,020	0,106	-0,040	0,034	0,084	0,117
Защищенность	0,094	-0,062	0,154	-0,069	-0,046	-0,105	0,057	0,061	,204*	0,112	0,184	0,083	0,195	0,125	0,025	-0,056
Оплата	0,045	-0,024	-0,141	-0,192	-0,117	-0,030	-0,072	-,276**	-0,170	0,127	-0,065	-0,039	-0,085	-0,086	0,039	0,040
Время	0,054	0,035	-0,033	-0,015	0,038	0,157	0,012	-0,008	-0,114	0,011	-0,115	-0,070	-0,153	-0,153	-0,116	0,013
Работа в целом	0,182	0,088	-0,120	-0,171	-0,026	,211*	0,066	-0,151	-0,190	0,021	-0,006	0,021	-0,067	-0,091	0,042	0,159

<b>Жизнь в целом</b>	0,162	0,081	-0,015	-0,011	0,101	,226*	0,026	0,075	-0,072	-0,004	0,154	,223*	0,163	-0,049	-0,021	,234*
<b>Творчество</b>	,263**	,408**	0,078	0,083	0,192	,278**	,305**	0,079	-0,053	0,083	-0,024	0,171	0,042	,257**	,282**	,254*
<b>Сложная работа</b>	0,026	0,085	0,049	-0,115	0,144	-0,006	0,066	,246*	-0,056	-0,030	-0,071	-0,114	-0,086	0,122	0,102	-0,088
<b>Хорошие условия труда</b>	0,031	,202*	- ,259**	-0,175	0,179	0,173	-0,006	-0,051	- ,309**	-0,078	-,203*	-0,170	-,205*	-0,149	-0,061	0,050
<b>Материальное обеспечение</b>	-0,117	0,008	-0,141	-0,013	0,024	0,102	-0,033	- ,295**	-0,143	0,068	-0,152	-0,096	-0,162	-0,087	0,042	-0,050
<b>Хорошие взаимоотношения</b>	0,099	0,185	-0,005	0,041	0,036	,281**	0,127	-0,022	0,028	-0,093	0,079	0,096	0,013	-0,087	0,074	0,096
<b>Признание</b>	0,193	,288**	0,036	-0,019	,256**	,326**	0,089	0,024	-0,131	0,121	0,076	0,106	0,032	0,114	0,122	,260**
<b>Трудовая мотивация</b>	,222*	,227*	0,137	0,094	0,024	,339**	,279**	0,003	0,048	0,069	-0,044	0,146	0,007	0,181	,225*	,200*
<b>Участие в управлении</b>	0,060	0,169	0,054	-0,035	-0,099	,295**	,255*	-0,019	0,033	0,046	0,083	0,144	0,027	0,086	0,139	0,171
<b>Потребность в успехах организации</b>	0,124	0,158	-0,024	0,010	-0,078	,233*	0,161	-0,012	0,027	-0,012	0,076	0,054	0,035	-0,009	0,094	0,117
<b>Сплоченность коллектива</b>	0,055	0,110	-0,193	-0,127	-0,070	,329**	0,073	-0,083	-0,156	-0,048	-0,020	-0,037	-0,075	0,008	0,089	0,154
<b>Четкая организация труда</b>	-0,049	0,103	-0,074	0,031	0,181	,293**	0,040	0,117	-0,130	0,042	0,176	0,151	0,140	0,135	0,016	,269**
<b>Психологическая защищенность</b>	0,064	-0,086	-0,122	-0,167	- ,265**	0,048	-0,045	-0,189	-0,161	-0,014	-0,063	-0,086	-0,166	0,058	0,122	-0,024

\*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,05$

\*\* - взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,01$

Результаты корреляционного анализа между мотивационно-ценностными ориентациями и показателями привлекательности организационной культуры производственных организаций

	JDS.ИПМ	Профессиональная компетентность	Менеджмент	Автономия	Стабильность	Служение	Вызов	Интеграция	Предпринимательство	Жизнеобеспечение	Комфорт, отдых	Социальный статус	Общение	Общая активность	Творческая активность	Социальная активность
Мои коллеги	0,048	0,019	-0,083	-0,023	0,089	0,169	0,091	0,157	-0,032	0,155	,223*	,330**	,372**	,267**	,207*	,314**
Мой начальник	0,156	0,020	-0,099	-0,124	0,149	0,090	-0,075	0,112	-0,118	,202*	,258**	,263**	,324**	,180*	,209*	,310**
Моя деятельность	,426**	0,079	0,079	-,194*	-0,025	,210*	0,148	0,039	-0,054	0,063	0,160	,408**	,363**	,389**	,336**	,408**
Условия работы	0,163	0,149	0,058	-0,092	0,079	0,084	0,160	0,018	0,089	-0,050	0,128	,273**	,189*	0,170	0,147	0,156
Организация и руководство	,292**	0,060	0,028	-,189*	0,022	,195*	0,082	0,042	-0,061	0,097	,236**	,359**	,290**	,306**	,257**	,351**
Мое развитие	,298**	0,090	0,043	-,223*	0,164	,219*	0,135	0,084	-0,138	0,113	,179*	,320**	,230**	,233**	,213*	,302**
Защищенность	-0,036	-,194*	-0,030	-0,109	-0,062	-0,102	-0,105	-,180*	-0,033	0,043	-0,028	-0,075	-0,021	-0,121	-0,069	-0,035
Оплата	0,087	0,022	0,030	-,290**	-0,106	0,055	0,118	-0,139	-0,087	0,004	0,029	0,161	0,016	0,067	0,031	0,076
Время	0,080	-0,003	-0,041	-,311**	0,128	-0,063	-0,045	-0,005	-,196*	-0,012	0,038	0,054	0,093	-0,025	-0,077	0,064
Работа в целом	0,153	0,144	0,013	-,223*	0,120	,218*	0,122	0,090	-0,011	0,014	0,117	,235**	,200*	0,151	0,157	,229**



<b>Жизнь в целом</b>	,191*	0,097	0,145	-0,041	0,067	,237**	0,172	0,152	0,141	-0,056	0,142	,217*	,185*	0,092	0,045	,229**	
<b>Творчество</b>	,243**	,239**	0,167	-0,117	-0,081	,267**	,188*	0,135	0,004	0,010	0,097	,289**	,213*	,260**	,267**	,231**	
<b>Сложная работа</b>	,203*	,198*	0,169	-	-0,129	0,159	0,130	-0,042	-0,106	-,187*	-	,241**	-0,059	-0,130	0,007	0,021	-0,069
<b>Хорошие условия труда</b>	0,165	,207*	0,078	-0,105	0,094	0,112	0,161	0,022	0,037	-0,084	0,106	0,155	0,079	0,166	0,136	0,047	
<b>Материальное обеспечение</b>	0,071	0,032	-0,117	-0,163	0,162	0,133	0,041	,180*	-	,268**	0,007	-0,034	0,067	0,052	0,042	-0,004	0,061
<b>Хорошие взаимоотношения</b>	0,089	0,062	0,068	-0,069	0,093	,227**	0,146	0,011	0,005	0,016	0,135	,254**	,228**	,260**	0,166	0,162	
<b>Признание</b>	,344**	,188*	0,167	-0,036	0,052	,366**	,249**	,264**	-0,017	-0,010	0,089	,316**	,211*	,320**	,200*	,288**	
<b>Трудовая мотивация</b>	,285**	0,111	0,087	-0,161	0,086	,302**	,196*	0,098	-0,018	0,057	0,024	,303**	,207*	,244**	,207*	,286**	
<b>Участие в управлении</b>	,202*	0,077	0,042	-0,135	0,006	,253**	,188*	0,120	0,006	0,120	,224*	,320**	,216*	,275**	,211*	,302**	
<b>Потребность в успехах организации</b>	,182*	0,168	0,007	-,192*	0,130	,186*	0,090	0,118	0,003	,175*	,228**	,287**	,262**	,275**	,220*	,279**	
<b>Сплоченность коллектива</b>	,197*	0,152	-0,023	-	0,014	,200*	0,066	0,104	-0,165	0,107	0,077	,256**	,219*	,205*	0,154	,229**	
<b>Четкая организация труда</b>	0,142	0,064	-0,166	-0,126	,212*	0,066	-0,043	0,087	-,176*	0,009	,200*	,175*	,192*	0,149	0,096	,217*	
<b>Психологическая защищенность</b>	,357**	,202*	0,139	-0,155	0,062	,181*	0,053	0,129	-0,105	-,222*	0,031	0,094	0,087	0,116	,176*	0,086	

\*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,05$

\*\* - взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,01$

**Результаты корреляционного анализа между показателями привлекательности организационной культуры и субъективной оценкой вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций**

	ПРОЕКТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ				ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ			
	Руководители	Исполнители	Адаптанты	Интерналы	Руководители	Исполнители	Адаптанты	Интерналы
Мои коллеги	-0,248	-0,131	-0,084	-0,201	0,203	-0,223	-0,124	-0,013
Мой начальник	-0,340	-0,158	-,362*	-0,160	0,076	-,240*	-0,165	-0,088
Моя деятельность	-0,226	-,337**	-,523**	-0,175	-0,092	-0,078	-0,127	-0,119
Условия работы	-0,351	-,452**	-,624**	-,307*	0,158	-,318**	-0,176	-0,114
Организация и руководство	-0,291	-0,224	-,454**	-0,172	-0,164	-,322**	-,455*	-,240*
Мое развитие	-,430*	-0,229	-0,245	-,295*	-,268*	-,354**	-,577**	-,294**
Защищенность	-0,210	0,180	0,190	-0,046	-0,010	0,127	0,007	0,088
Оплата	-0,063	-,286*	-,475**	-0,062	-0,133	-0,199	-0,203	-0,197
Время	-0,128	-,270*	-0,112	-,268*	-0,014	-,294*	-0,304	-0,153
Работа в целом	0,141	-,267*	-,359*	-0,036	0,027	-,288*	-0,350	-0,165
Жизнь в целом	0,304	-0,040	0,029	0,058	-0,109	0,025	-0,028	-0,071
Творчество	-0,179	-,252*	-,358*	-0,133	0,008	-0,145	-0,139	-0,144
Сложная работа	-0,359	-0,136	-,356*	-0,137	0,188	0,161	0,093	0,128

<b>Хорошие условия труда</b>	-0,261	-,411**	-,576**	-,243*	-0,057	-,293*	-0,131	-0,193
<b>Материальное обеспечение</b>	-0,198	-,343**	-,564**	-0,173	-0,065	-0,099	0,055	-0,142
<b>Хорошие взаимоотношения</b>	0,077	0,061	0,072	0,061	-0,244	-,281*	-0,343	-,249*
<b>Признание</b>	-,392*	-,401**	-,528**	-,320**	-0,146	-,280*	-0,148	-,306**
<b>Трудовая мотивация</b>	-0,078	-,389**	-,527**	-0,155	-0,165	-,345**	-0,167	-,327**
<b>Участие в управлении</b>	0,100	0,021	0,055	0,038	-0,119	-,292*	-0,095	-,280**
<b>Потребность в успехах организации</b>	-0,058	-0,161	-0,266	-0,083	-0,086	-0,159	-0,275	-0,091
<b>Сплоченность коллектива</b>	0,069	-0,119	-0,232	0,023	0,041	-0,232	-0,324	-0,095
<b>Четкая организация труда</b>	0,261	0,022	-0,043	0,170	-0,166	-,276*	-0,300	-,211*
<b>Психологическая защищенность</b>	-,449*	-,343**	-,639**	-,271*	-0,155	-0,205	-0,236	-0,197

\*- взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,05$

\*\* - взаимосвязь обнаружена на уровне значимости  $P \leq 0,01$