

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В.ЛОМОНОСОВА

*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)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Москва - 2023

Работа подготовлена на кафедре психологии труда и инженерной психологии факультета психологии Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова»

Научный руководитель: **Барабанщикова Валентина Владимировна** – доктор психологических наук, доцент, член-корреспондент РАО

Официальные оппоненты: **Базаров Тахир Юсупович** – доктор психологических наук, профессор; профессор кафедры социальной психологии факультета психологии ФГБОУ ВО «МГУ имени М.В.Ломоносова»

**Марьин Михаил Иванович** – доктор психологических наук, профессор; профессор кафедры научных основ экстремальной психологии ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»

**Штроо Владимир Артурович** – кандидат психологических наук, доцент; профессор Департамента психологии факультета социальных наук ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»»

Защита состоится *26 декабря 2023 г. в 16.00* на заседании диссертационного совета МГУ.053.1 Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова по адресу: 125009, г. Москва, улица Моховая, дом 11, строение 9, аудитория 102.  
e-mail: us@psy.msu.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций Научной библиотеки МГУ имени М.В.Ломоносова (г. Москва, Ломоносовский проспект, д.27); на портале <https://dissovet.msu.ru/dissertation/053.1/2803> и на сайте Научно-консультативного совета РАО и РПО (<http://psy-science-council.ru/dissertations/>).

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета МГУ 053.1,  
кандидат психологических наук



А.А. Кисельников

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время общество находится в процессе перехода от постиндустриального к информационному<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Барабанщикова, В. В. Профессиональные деформации специалистов в динамичной организационной среде / В.В. Барабанщикова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2019. – №. 1. – С. 91-107; 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.

<sup>2</sup> Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 386 с.; Иванова, Н. Л. Введение в психологию бизнеса. Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2007. – 471 с.; 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.; Chmiel, N. An Introduction to Work & Organizational Psychology: A European Perspective. / N. Chmiel, F. Fraccaroli, M. Sverke (ed.). – John Wiley & Sons, 2017.

современного профессионала не финансовые и экономические характеристики, а психологические элементы организационной среды<sup>3</sup>, 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<sup>4</sup>. 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 связаны с особенностями мотивационно-ценностной сферы персонала. Так, в нашей стране, согласно данным Росстата<sup>5</sup>, 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,

---

<sup>3</sup> 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; 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.; 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.

<sup>4</sup> 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.; Климов, Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): учебное пособие / Е.А. Климов. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2003. – 320 с.; Шляпников В.Н. Динамика волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации молодых специалистов / В.Н. Шляпников //Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2007. – №. 4. – С. 75-83.

<sup>5</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам Р13 выборочных обследований рабочей силы). 2022 Стат.сб./Росстат. – М., 2022. – 151 с.

специализирующиеся на проектировании современных аппаратов воздушного охлаждения и промышленных осевых вентиляторов, и производственные предприятия, выпускающие указанные технические средства.

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<sup>6</sup>. В настоящее время наиболее перспективные специалисты, особенно молодые, воспринимают компанию в большей степени как место для реализации своих возможностей и устремлений<sup>7</sup>, 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

---

<sup>6</sup> 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.; 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.

<sup>7</sup> 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.; 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.

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.

**Объект** исследования: мотивационно-ценностные ориентации сотрудников организаций и их оценки привлекательности организационной культуры.

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

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

### **Эмпирические гипотезы:**

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.

### **Задачи 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 (Б.Ф. Ломов); принципы психологического анализа профессиональной деятельности в различных видах труда (В.А. Бодров, Е.М. Иванова, Т.С. Кабаченко, Е.А. Климов, В.С. Мерлин, А.О. Прохоров и др.); трехуровневая модель анализа взаимодействий сотрудников в организационной среде (А.Б. Леонова, А.Н. Занковский, R. Rое).

**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; «Якоря карьеры» Э. Шейна, в адаптации В.А. Чикер; «Диагностика мотивационной структуры личности» В.Э. Мильман; «Оценка привлекательности культуры организации» В.М. Снеткова; «Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием» А. Майер, в адаптации В.А. Чикер. (III). Методы статистической обработки данных (методы описательной статистики, сравнение групп с использованием критерия Манна-Уитни, корреляционный анализ, линейный регрессионный анализ).

**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.



## **Научная новизна** полученных результатов

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.

#### **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.

**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.).

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

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **Введении** обосновывается актуальность предложенной темы; обозначаются объект и предмет исследования; формулируются теоретическая и эмпирические гипотезы, определяются цель, задачи исследования; раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость; формулируются положения, выносимые на защиту.

**Глава 1. «Современные научные представления о привлекательности организационной культуры в контексте организационно-психологических исследований»** является теоретическим обоснованием исследования, в которой представлен обзор теоретических подходов и эмпирических исследований основных психологических явлений, рассматриваемых в работе.

В разделе **1.1. «Методологические и концептуальные подходы к изучению организационной культуры»** рассмотрена трехуровневая модель анализа взаимодействий сотрудников в организационной среде, в которой: индивидуальный, групповой и организационный уровни<sup>8</sup>; организационная

---

<sup>8</sup> Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 670 с.; Организационная психология: Учебник / под общ.ред. А.Б.Леоновой. - М.: ИНФРА-М, 2018. 429 с. - ISBN 978-5-16-0060525-1.

культура выделена из терминологического поля смежных понятий и определена как системообразующий фактор, отражающий все уровни анализа организаций<sup>9</sup>; рассмотрены функции организационной культуры и ее роль в системе адаптации новых сотрудников.

**Раздел 1.2. «Психологический анализ привлекательности организационной культуры»** посвящен описанию результатов теоретических и эмпирических исследований организационной культуры и оценки ее привлекательности.

В параграфе 1.2.1. «Основные подходы к анализу организационной культуры и ее привлекательности» рассмотрены основные подходы к анализу организационной культуры, затронуты принципы ее формирования и неизбежность изменений под влиянием социального контекста, а также представлены исследования влияния организационной культуры на эффективность деятельность компании в целом. В завершении концептуализировано понятие привлекательности организационной культуры.

В параграфе 1.2.2. «Психологические факторы, определяющие привлекательность организационной культуры» приведены результаты эмпирических исследований, определяющих факторы, воздействующие на оценку привлекательности организационной культуры. Анализ отечественных и зарубежных исследований послужил основой для предположения о том, что привлекательность организационной культуры отражает соответствие индивидуальных ценностей и организационных<sup>10</sup>.

**Раздел 1.3. «Мотивационно-ценностные ориентации сотрудников организаций и привлекательность организационной культуры»** посвящен

---

<sup>9</sup> Аксеновская, Л. Н. Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга / Л. Н. Аксеновская // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. – №. 2. – С. 30-54.; Roe, R. A. What makes a competent psychologist? / R. A. Roe. // European psychologist. – 2002. – V. 7. – №. 3. – P. 192.

<sup>10</sup> 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.; 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.; 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.

описанию результатов теоретических и эмпирических исследований мотивационно-ценностной сферы сотрудников и ее связи с привлекательностью организационной культуры.

**В параграфе 1.3.1.** «Подходы к изучению мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций» рассмотрен вопрос соотношения личных ценностей и групповых<sup>11</sup>; представлен постулат о базовой роли ценностей в мотивационной структуре личности<sup>12</sup>, также проанализированы базовые концептуальные подходы к изучению трудовой мотивации. Обозначена роль доминирующих потребностей и личностных диспозиций на начальных этапах профессионализации.

**В параграф 1.3.2.** «Прикладные исследования мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников организаций» включены наиболее значимые психологические исследования, посвященные взаимосвязи мотивационно-ценностных ориентаций и других психологических явлений, отражающие все три уровня анализа организационных взаимодействий: индивидуальный, групповой и организационный.

**Параграф 1.3.3.** «Текучесть кадров в организациях как показатель конгруэнтности мотивационно-ценностных ориентаций персонала и организационной культуры» направлен на описание психологических детерминант добровольного ухода сотрудников из организаций.

**Глава 2. «Организация и методическое обеспечение эмпирического исследования»** включает в себя 5 параграфов. **Раздел 2.1. «Цели, задачи и гипотезы исследования, программа проведения исследования»** раскрывает цели и задачи исследования; **раздел 2.2. «Общая характеристика обследованных организаций»** описывает характеристики обследованных

---

<sup>11</sup> Донцов, А.И. Психология коллектива. / А.И. Донцов. – М. Издательство Московского университета, 1984.

<sup>12</sup> Ананьев, Б.Г. Избранные психологические труды: в 2-х т. Т. II / под ред. А.А.Бодалева и др. – М.: Педагогика, 1980. – 288 с.; Леонтьев, Д. А. Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции / Д. А. Леонтьев // Вопросы философии. — 1996, № 4. — С. 15—26.

проектных и производственных организаций, входящих в состав одного холдинга.

В разделе 2.3. «Описание выборок обследованных респондентов» говорится о выборке исследования, которая составила 232 человека (156 мужчин и 76 женщин) из семи организаций: 101 сотрудник конструкторских бюро и 131 сотрудник производственных предприятий. Из общего числа выборки выделены 87 сотрудников (38%), занимающих руководящие должности (и имеющих в подчинении 2-х и более людей); оставшиеся 144 (62%) не имеют подчиненных. Выборка поделена по стажу работы в организации: на адаптантов (стаж в организации менее 2-х лет) – 62 человека; интерналов (более 2-х лет) – 168 сотрудников.

Раздел 2.4. «Комплекс использованных диагностических методик и процедура проведения обследования» описывает комплекс использованных психодиагностических инструментов. В него вошли анкета для сбора информации о биографических данных респондентов и пакет психодиагностических методик, включающий 5 стандартизированных опросников, описанных ранее. Методы статистической обработки многомерного массива данных (методы описательной статистики, сравнение групп с использованием критерия Манна-Уитни, корреляционный анализ, линейный регрессионный анализ).

Раздел 2.5. «Процедуры обработки полученных данных» раскрывает процедуры обработки полученных данных. Первичная обработка проводилась с помощью статистического пакета Excel, а дальнейшая – на базе статистического пакета SPSS (версия 22.0).

В Главе 3. «Вклад мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников в оценку привлекательности организационной культуры» представлены результаты анализа психологических особенностей сотрудников двух типов организаций, в том числе, с учетом различных уровней должности и стажа работы. Статистически доказан значимый вклад оценок

привлекательности организационной культуры в субъективную вероятность ухода из проектных и производственных организаций.

**В разделе 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 – приведен сравнительный анализ с использованием непараметрического критерия Краскела-Уоллиса.

Сотрудники всех 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 ( $H=20,8$ ;  $p=0,001$ ).

Сравнительный анализ между данными сотрудников всех производственных организаций выявил следующие значимые различия: по мотивационно-ценностным ориентациям – обратная связь ( $H=14$ ;  $p=0,001$ ), автономия ( $H=8,6$ ;  $p=0,013$ ), интеграция ( $H=12,05$ ;  $p=0,002$ ); по оценкам 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 ( $H=15,5$ ;  $p=0,001$ ), психологическая защищенность ( $H=9,8$ ;  $p=0,007$ ).

Полученные результаты позволяют говорить о том, что мотивационно-ценностные ориентации персонала связаны с типом организации. Можно предположить, что 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 работает специалист.



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.

В разделе приводятся результаты сопоставления полученных средних значений по всему набору диагностических показателей по каждой из использованных методик с учетом нормативных диапазонов оценок и разделения сотрудников по двум основным типам предприятий – *проектным и производственным*. В том числе, осуществлен сравнительный анализ с использованием непараметрического критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок, где в качестве критерия выступали типы организаций.

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.

Среди оценок субъективно важных характеристик деятельности сотрудниками производственных организаций значимость своей работы ( $U = -2,06$ ;  $p = 0,034$ ) оценивается выше.

Сравнительный анализ показал, что сотрудников проектных организаций отличает стремление к комфорту и полноценному отдыху ( $U = -3,44$ ;  $p = 0,001$ ), а персонал производственных предприятий характеризуется мотивацией к

служению ( $U=-3,043$ ;  $p=0,002$ ) и стремлением к социальному взаимодействию ( $U=-2,7$ ;  $p=0,007$ ). Предполагается, что подобный профиль мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников производственных предприятий может формироваться, в том числе, в силу особенностей коллективного выполнения профессиональных задач.

Вместе тем, сравнительный анализ 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 ( $U=-2,22$ ;  $p=0,026$ ), условия работы ( $U=-6,11$ ;  $p=0,001$ ), организация и руководство ( $U=-3,78$ ;  $p=0,001$ ), возможность профессионального развития ( $U=-1,97$ ;  $p=0,049$ ), оплата труда ( $U=-3,62$ ;  $p=0,001$ ), хорошие взаимоотношения ( $U=-4,43$ ;  $p=0,001$ ), 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 ( $U=-2,02$ ;  $p=0,043$ ), четкая организация труда ( $U=-2,27$ ;  $p=0,023$ ), психологическая защищенность ( $U=-3,05$ ;  $p=0,001$ ). Сотрудники производственных предприятий значимо выше оценивают только материальное обеспечение ( $U=-3,27$ ;  $p=0,001$ ); этот элемент включает в себя, помимо заработной платы, обеспечение социальными гарантиями и оплату переработок.

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.

**Раздел 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»** включает в себя 4 параграфа и раскрывает результаты статистического анализа значимых различий между сотрудниками двух типов организаций с учетом уровня должности и стажа работы в

организации. 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.

**Параграф 3.2.1** «Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей проектных и производственных предприятий, исполнителей проектных и производственных предприятий» представляет собой описание результатов сравнительного анализа указанных категорий.

В результате сравнительного анализа данных руководителей проектных и производственных организаций не обнаружено значимых различий между оценками субъективно важных характеристик профессиональной деятельности, а значимые различия в отношении индивидуальных психологических особенностей руководителей коснулись только ценности служения ( $U=-2,93$ ;  $p=0,003$ ) (у руководителей производственных организаций выше). Учитывая сказанное выше, можно сделать вывод о том, что личностные особенности и сама специфика труда руководителя не зависят от типа предприятия, на котором работает специалист. Вместе с тем, различия в оценках привлекательности организационной культуры выявлены в отношении: условий труда ( $U=-2,69$ ;  $p=0,001$ ), материального обеспечения ( $U=-1,99$ ;  $p=0,047$ ), хороших взаимоотношений ( $U=-2,05$ ;  $p=0,04$ ) и трудовой мотивации ( $U=-2,54$ ;  $p=0,011$ ).

Результаты статистического анализа между данными исполнителей двух типов организаций не выявили значимых различий в оценках характеристик профессиональной деятельности, из чего следует, что такие характеристики выполняемых задач не зависят от типа организаций.

Для исполнителей проектных организаций в большей степени характерны мотивация к профессиональной компетентности ( $U=-1,98$ ;  $p=0,05$ ), нацеленность на комфорт и отдых ( $U=-2,36$ ;  $p=0,018$ ), при значимо более низкой мотивации к материальному благосостоянию ( $U=-2,57$ ;  $p=0,01$ ).

При этом, в ходе анализа обнаружено значительное количество достоверных различий в оценках привлекательности организационной культуры; все показатели привлекательности оцениваются исполнителями проектных организаций выше.

**В параграфе 3.2.2.** «Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов проектных и производственных предприятий, интерналов проектных и производственных предприятий» представлены результаты сравнительного анализа данных сотрудников проектных и производственных организаций с разным стажем.

Сравнительный анализ показал, что адаптанты проектных и производственных организаций не отличаются в оценках характеристик своей деятельности, но имеют ряд особенностей мотивационного профиля. Так, адаптантов проектных организаций отличает стремление к руководству ( $U=2,14$ ;  $p=0,032$ ), социальному статусу ( $U=2,01$ ;  $p=0,045$ ), также комфорту и отдыху ( $U=3,18$ ;  $p=0,001$ ). В оценках привлекательности организационной культуры они отличаются лишь в оценках организации и руководства ( $U=2,24$ ;  $p=0,025$ ), оплаты ( $U=2,89$ ;  $p=0,001$ ), защищенности ( $U=2,72$ ;  $p=0,007$ ).

По результатам статистического сравнения данных интерналов проектных и производственных организаций выявлено, что последние характеризуются ценностью служения ( $U=-2,89$ ;  $p=0,004$ ), к выполнению более сложных и нестандартных задач ( $U=-2,22$ ;  $p=0,027$ ) и социальной активности ( $U=-3,19$ ;  $p=0,001$ ), а также считают выполняемые задачи более разнообразными ( $U=-2,08$ ;  $p=0,037$ ).

Оценки привлекательности организационной культуры более дифференцированы между интерналами исследуемых предприятий по сравнению с адаптантами, о чем свидетельствуют выявленные различия: условия

труда ( $U=-5,89$ ;  $p=0,001$ ) и ( $U=-7,88$ ;  $p=0,001$ ), 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 ( $U=-4,14$ ;  $P=0,001$ ), признание со стороны начальства и коллег ( $U=-2,0$ ;  $p=0,045$ ), трудовая мотивация ( $U=-2,47$ ;  $p=0,013$ ), участие в управлении предприятием ( $U=-2,01$ ;  $p=0,044$ ).

**В параграфе 3.2.3.** «Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры руководителей и исполнителей проектных предприятий, руководителей и исполнителей производственных предприятий» представлены результаты сравнительного анализа усредненных диагностических профилей сотрудников проектных и производственных предприятий с разным уровнем должности.

Статистический анализ значимых различий между данными сотрудников проектных предприятий с разным уровнем должности выявил, руководители считают свою работу более разнообразной ( $U=2,8$ ;  $p=0,006$ ), сложной ( $U=2,0$ ;  $p=0,045$ ) и обладают определенной долей свободы в выборе способов решения поставленных задач ( $U=2,8$ ;  $p=0,004$ ). Профили мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников преимущественно схожи. При этом, руководителей проектных организаций отличает большая мотивация на управление ( $U=2,2$ ;  $p=0,025$ ), а также стремление к развитию и интерес к информации из разных сфер (общая активность, ( $U=2,0$ ;  $p=0,044$ )).

Судя по полученным данным, показатели привлекательности организационной культуры в проектных организациях не определяются уровнем должности, а оценки руководителей и исполнителей имеют схожий характер.

Разделение на руководителей и подчиненных в организациях подобного типа более условно, чем на производстве. Это может быть связано с тем, что небольшой штат организации (численность обследованных организаций не превышает 60 человек) и творческий характер выполняемых задач обуславливают менее жесткую организационную структуру и иерархию в организации. И, несмотря на различия в оценках характеристик выполняемых

профессиональных задач между руководителями и исполнителями проектных организаций, мотивационно-ценностный профиль и оценки привлекательности организационной культуры руководителей и исполнителей – однородны.

В ходе анализа значимые различия в отношении сотрудников с разным уровнем должности в производственных организациях выявлено, что руководители производственных предприятий значимо выше оценивают разнообразие ( $U=3,1; p=0,002$ ), сложность ( $U=3,1; p=0,001$ ), значимость ( $U=2,6; p=0,011$ ) и автономию ( $U=3,1; p=0,002$ ) выполняемых задач. Для руководителей характерны стремление к ( $U=4,1; p=0,001$ ), служению ( $U=2,8; p=0,005$ ), выполнению сложных, нешаблонных задач ( $U=3,1; p=0,002$ ), а для исполнителей характерно стремление к материальной стабильности и благосостоянию ( $U=2,7; p=0,006$ ).

Кроме того, значимые различия обнаружены в оценках привлекательности организационной культуры: моя деятельность ( $U=2,9; p=0,003$ ), организация и руководство ( $U=2,2; p=0,03$ ), 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 ( $U=2,5; p=0,014$ ).

Таким образом, сравнение результатов руководителей и исполнителей проектных и производственных организаций позволяет сделать вывод о том, что сотрудники проектных организаций отличаются по исследуемым параметрам не значительно, по сравнению с производственными организациями. Это можно объяснить тем, что производственные организации отличаются более сложной иерархической системой управления, особенностями построения производственных процессов, а также территориальной отделенностью рабочих на заводе и руководства.

Вместе с тем, обнаружены общие психологические особенности: руководителей от исполнителей исследуемых типов предприятий отличают более высокие оценки характеристик профессиональной деятельности

(сложность, автономия, значимость), а также собственно желание руководить другими людьми (менеджмент).

**В параграфе 3.2.4.** «Особенности мотивационно-ценностных ориентаций и оценок привлекательности организационной культуры адаптантов и интерналов проектных предприятий, адаптантов и интерналов производственных предприятий» представлены результаты сравнения данных адаптантов и интерналов проектных организаций. Не выявлены различия в оценках характеристик своей деятельности. Вместе с тем, обнаружены специфичные для каждого этапа профессионализации мотивационно-ценностные ориентации. Адаптанты характеризуются стремлением к сложным задачам ( $U=2,2$ ;  $p=0,025$ ), менеджменту ( $U=2,0$ ;  $p=0,042$ ), социальному статусу ( $U=2,9$   $p=0,004$ ), предпринимательству ( $U=2,1$ ;  $p=0,035$ ), а интерналов отличает высокая ценность стабильности ( $U=3,0$ ;  $p=0,001$ ). Адаптанты находят значимо более привлекательными такие элементы организационной культуры, как хорошие условия труда ( $U=2,9$ ;  $p=0,004$ ) и психологическая защищенность ( $U=2,4$ ;  $p=0,016$ ).

При сравнении адаптантов и интерналов производственных организаций обнаружены различия в субъективно важных характеристиках деятельности – значимость ( $U=2,6$ ;  $p=0,01$ ) и разнообразие ( $U=2,2$ ;  $p=0,029$ ) выполняемых задач (более выражены у интерналов). Специфичных мотивационно-ценностных ориентаций, детерминированных этапом профессионального развития, не выявлено. Адаптанты производственных предприятий находят значимо более привлекательными такие элементы организационной культуры, как хорошие условия труда ( $U=2,7$ ;  $p=0,008$ ) и взаимоотношения в коллективе ( $U=2,3$ ;  $p=0,023$ ).

Таким образом, проведенный статистический анализ показал, что стаж работы определяет различия в мотивационно-ценностных ориентациях сотрудников проектных организациях и не связан с мотивацией сотрудников производственных организаций.

**В разделе 3.3. «Взаимосвязь между мотивационно-ценностными ориентациями и оценками привлекательности организационной культуры проектных и производственных организаций»** представлены результаты корреляционного анализа, которые позволяют говорить о наличии сложной и различной для проектных и производственных организаций структуры взаимосвязей между мотивационно-ценностными ориентациями и привлекательностью организационной культуры (Таблица 1 и 2).

Выявлены две пары идентичных корреляций для сотрудников обоих типов организаций, а именно: ценность служения связана с такими элементами организационной среды, как признание (проектные –  $r = 0,326$  при  $p \leq 0,01$ ; производственные –  $r = 0,366$  при  $p \leq 0,01$ ) и трудовая мотивация (проектные –  $r = 0,339$  при  $p \leq 0,01$ ; производственные –  $r = 0,302$  при  $p \leq 0,01$ ).

**Таблица 1.**

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

	Служение	Компетентность	Вызов	Менеджмент	Предприимчивость	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**					
**- на уровне значимости $P \leq 0,01$						

Также корреляционный анализ выявил специфичные для каждого типа организаций мотивационно-ценностные ориентации, которые взаимосвязаны с привлекательностью организационной культуры. С оценками привлекательности организационной культуры проектных предприятий



взаимосвязаны следующие ценности – профессиональная компетентность, менеджмент, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство; для производственных – автономия, социальный статус, социальное общение, общая активность, творчество, социальная активность.

**Таблица 2.**

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

	Служение	Автономия	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**
**- на уровне значимости $P \leq 0,01$							

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.

**Раздел 3.4. «Вклад привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций»** посвящен обсуждению полученных взаимосвязей между показателями привлекательности организационной культуры и оценкой вероятности ухода из проектных и производственных организаций.

Сотрудники исследованных типов организаций по 10-балльной шкале оценили вероятность своего ухода. Результаты представлены в таблице 3.

**Таблица 3.**

Вероятность ухода из организации в ближайший год (10-балльная шкала)

Вероятность ухода из организации	среднее	$\delta$	среднее	$\delta$	Критерий Манна-Уитни
	Проектные организации		Производственные организации		
Весь персонал	1,46	2,17	1,79	2,56	Незначимо

**В параграфе 3.4.1.** «Анализ психологических предикторов субъективной оценки вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций» приведены достоверные линейные регрессионные модели вероятности ухода из проектных и производственных организаций (Таблица 4, Рисунок 1 и 2). 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.

**Таблица 4.**

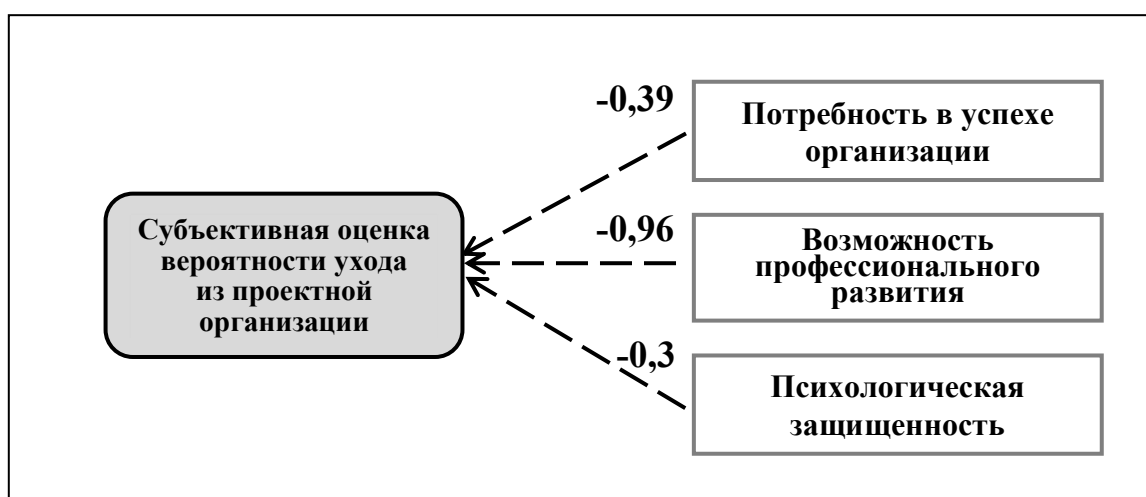
Регрессионные модели вероятности ухода сотрудников из проектных и производственных организаций

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> $P \leq 0,001$	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	$\beta = 0,354; p=0,016$

Значимыми предикторами вероятности ухода из проектной организации (скорректированный  $R^2=0,386$ ;  $p\leq 0,001$ ) выступили шкалы «мое развитие», «психологическая защищенность», «потребность в успехе организации».

В качестве значимых предикторов в модель вероятности ухода из производственной организации (скорректированный  $R^2=0,20$ ;  $p\leq 0,001$ ) вошли: «мое развитие»; «психологическая защищенность»; «хорошие взаимоотношения»; «сплоченность коллектива»; и «сложная работа».

Как видно на рисунке 1 и 2, вероятность ухода сотрудников из проектных и производственных организаций определяют два общих показателя: возможность профессионального развития и психологическая защищенность.



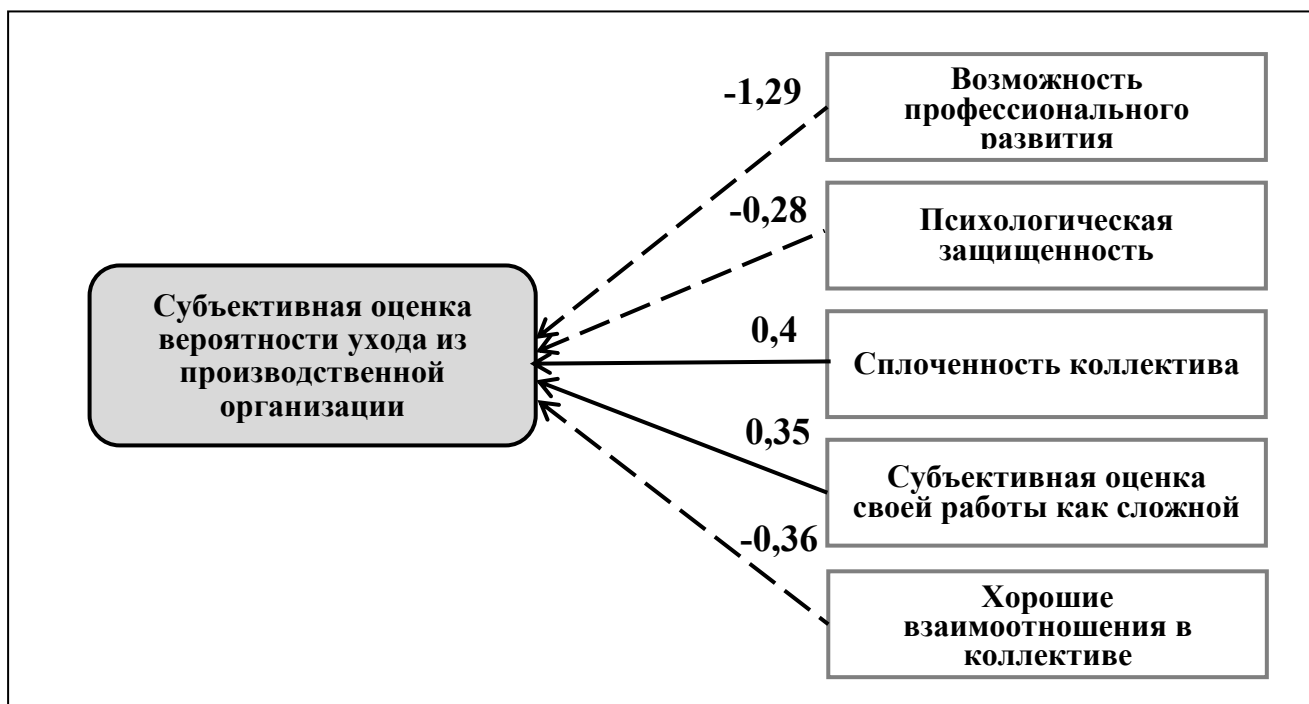
**Рисунок 1.** Вклад показателей привлекательности организационной культуры в субъективную оценку вероятности ухода из проектных организаций.

Самым весомым предиктором в полученных моделях является возможность профессионального развития сотрудников, которая характеризуется предсказуемостью, понятностью и открытостью формирования кадрового резерва и назначения на вышестоящие должности. Возможность профессионального и карьерного развития как ключевого фактора текучести кадров подтверждается множеством исследований<sup>13</sup>. Кроме того, общим

<sup>13</sup> 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.; 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.

предиктором 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. Потребность в успехе организации вносит вклад в вероятность ухода сотрудников из проектных предприятий и отражает личную заинтересованность, готовность жертвовать личным временем для достижения целей компании.

На вероятность ухода персонала производственных предприятий оказывают влияние оценки взаимоотношений в коллективе (отрицательное) и сплоченности коллектива (положительное) (Рисунок 2). Сплоченность коллектива в рабочих бригадах 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 2.** 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.

В **Заключении** указывается, что основная цель исследования о выявлении и анализе роли мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников проектных и производственных организаций в оценке привлекательности организационной культуры достигнута, поставленные в исследовании задачи решены. Также говорится о существующих ограничениях проведенного исследования и обозначены перспективы дальнейших исследований по проблематике.

## **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.

Основное содержание диссертационного исследования отражено в 5 публикациях автора (общий объем – 5,35 п.л.; авторский вклад – 2,45 п.л.).

**Публикации в рецензируемых научных изданиях, индексируемых в Web of Science, Scopus, RSCI, а также в изданиях из перечня утвержденных Ученым советом МГУ для защиты в диссертационном совете МГУ имени М.В.Ломоносова по специальности 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки) (общий объем - 5,35 п.л.; авторский вклад - 2,45 п.л.):**

1. 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.). **RSCI; ИФ РИНЦ – 1,315.**
2. Султанова, Ф.Р. 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. (0,85 п.л./0,15 п.л.). **RSCI; ИФ РИНЦ – 1,315.**
3. Султанова, Ф.Р. 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. (1,05 п.л./0,6 п.л.). **RSCI; ИФ РИНЦ – 1,284.**
4. Султанова, Ф.Р. 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.). **Web of Science JCI – 0,09.**
5. Sultanova, F. 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. – Т. 42. – №. 5. – С. 619-648. DOI: 10.1002/job.2512. (1,2 п.л./0,3 п.л.). **Scopus SJR – 3,804.**