

УДК: 159.9.07

doi: 10.11621/vsp.2021.02.07

РОЛЬ ИНДИВИДУАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ В ОЦЕНКЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Ф.Р. Султанова*, А.Б. Леонова

МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Для контактов*. E-mail: faniya2014@gmail.com

Актуальность. Подбор персонала и организационная культура могут стать важными стратегическими ресурсами для удержания наиболее перспективных сотрудников и уменьшения текучести кадров организаций.

Цель работы — поиск предикторов привлекательности организационной культуры среди индивидуально-личностных факторов персонала с выходом на прогнозирование текучести кадров.

Методики и выборка. Было проведено комплексное исследование сотрудников трех производственных предприятий промышленного комплекса. Всего в исследовании приняли участие 131 человек, 105 мужчин и 26 женщин. Пакет стандартизированных методик включал: «Анкету для оценки субъективно важных характеристик деятельности», «Якоря карьеры», «Диагностику мотивационной структуры личности», «Привлекательность организационной культуры», «Оценку субъективного отношения к организационной культуре».

Результаты. В результате статистического анализа данных была получена четырехфакторная структура привлекательности организационной культуры: мотивационный фактор, коммуникативные взаимодействия сотрудников, устойчивое функционирование, а также важная для современных организаций субъективная оценка неопределённости. Был выявлен вклад ключевых индивидуально-личностных факторов сотрудников на оценку привлекательности организационной культуры производственных предприятий. С целью снижения потенциальной текучести кадров необходимо подбирать персонал с установками на баланс личной и профессиональной жизни и без выраженной мотивации на управление. Организационная культура должна быть ориентирована на обеспечение условий для устойчивого функционирования, куда входят — график работы, заработная плата, условия труда. У сотрудников обследованных предприятий именно эти факторы

организационной культуры являются решающими при принятии решения об уходе из организации.

Выводы. Полученные в нашем исследовании данные могут быть полезны для менеджеров по персоналу и руководителей различного звена производственных предприятий, которые, изменяя организационную культуру предприятия или подбирая персонал, обладающий определенными индивидуально-личностными характеристиками, могут влиять на текучесть кадров.

Ключевые слова: организационная культура, привлекательность организационной культуры, мотивация, текучесть кадров.

Для цитирования: Султанова Ф.Р., Леонова А.Б. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 123–141. doi: 10.11621/vsp.2021.02.07

Поступила в редакцию: 15.02.2021 / Принята к публикации: 23.03.2021

THE ROLE OF INDIVIDUAL FACTORS IN ASSESSING THE ATTRACTIVENESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Faniya R. Sultanova*, Anna B. Leonova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia.

*Corresponding author. E-mail: faniya2014@gmail.com

Relevance. Recruitment and organizational culture can be important strategic resources for retaining the most promising employees and reducing organizational turnover.

The purpose of the work is to search for predictors of the organizational culture' attractiveness among individual factors of personnel with access to forecasting staff turnover.

Methods and sampling. A comprehensive study of employees of three industrial enterprises was conducted. A total of 131 people, 105 men and 26 women, took part in the study. The package of standardized methods included: "Questionnaire for assessing subjectively important performance characteristics", "Career anchors", "Diagnostics of the motivational structure", "Attractiveness of organizational culture", "Assessment of the subjective attitude to organizational culture".

Results. The result of statistical analysis was received four factor structure of the organizational culture' attractiveness: motivational factor, communicative

interaction, stable operation and the uncertainty. The contribution of employees' individual factors for assessing the organizational culture' attractiveness of industrial enterprises was revealed. In order to reduce the potential employees' turnover, it is necessary to select personnel with attitudes to the balance of personal and professional life and without a motivation for management. The organizational culture should be focused on providing conditions for sustainable functioning — working hours, wages, working conditions. These factors are crucial for making a decision to leave the organization.

Conclusions. The data obtained in our study can be useful for HR managers and managers of industrial organizations. They can influence the employees' turnover by changing the organizational culture or selecting personnel with certain motivation.

Keywords: organizational culture, attractiveness of organizational culture, motivation, staff turnover.

For citation: Sultanova, F.R., Leonova, A.B. (2021) The role of individual factors in assessing the attractiveness of organizational culture. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya* [Moscow University Psychology Bulletin], 2, P. 123–141. doi: 10.11621/vsp.2021.02.07

Received: February 15, 2021 / Accepted: March 23, 2021

Введение

Ученые характеризуют современное общество как постиндустриальное, однако в нашей стране сложилась особая ситуация и промышленное производство остается одним из основных «китов», на котором держится экономика. По статистическим данным 26% от общего работающего населения России задействовано в сфере промышленности (EconomicData.ru). Учитывая вышесказанное исследования с участием сотрудников производственных предприятий являются не только актуальными, но и важнейшими для специалистов различных сфер — психологов, менеджеров, экономистов, в том числе и исследования организационной культуры предприятий и ее взаимосвязи с психологическими характеристиками персонала.

Организационная культура признана таким важным фактором успеха предприятий, что ежегодный отчет «100 лучших компаний для работы» финансового журнала Fortune основан, главным образом, на информации, которую сотрудники анонимно сообщают о культуре своей организации (Levering, 2016). Организационная культура яв-

ляется устойчивой психологической характеристикой компаний и дает представление сотрудникам о целях, миссии, правилах, нормах, опыте и самом укладе организации, которые определяют поведение персонала в ней (Alvesson, 2012; Paais, Pattiruhu, 2020). В этом контексте, организационная культура может рассматриваться как главный ресурс успешного развития организации и повышения эффективности ее сотрудников (Abbas et al., 2020; Kangas et al., 2018). Как классические, так и современные исследования показывают, что оплата труда, условия работы, обратная связь от коллег и начальства, степень принятия организационных решений, отношения с коллегами напрямую связаны с мотивацией сотрудников (Butt et al., 2015; Hackman, Oldham, 1976, 1980; Paais M., Pattiruhu, 2020). Кроме того, доказано, что высокомотивированные сотрудники реже меняют место работы, понижая текучесть кадров (Serhan et al., 2018), что ведет к увеличению эффективности организации за счет снижения стоимости поиска, обучения и адаптации новых сотрудников.

Еще один проблемный вопрос в науках об управлении, связанный с мотивацией и организационной культурой, — текучесть кадров или добровольное прекращение работниками трудовых отношений (Lee, Jang, 2020). Баррик и Циммерман провели метаанализ 1500 исследований за последние 50 лет, посвященных феномену текучести кадров (Barrick and Zimmerman, 2005). Они обнаружили, что большинство исследований было сосредоточено на поиске причин ухода сотрудников из организации, а не разработке принципов ее уменьшения. Значительный объем эмпирических исследований указывает на то, что организационная культура является одной из самых сильных коррелятов текучести кадров (например, Abbas et al., 2020; Conte, Landy, 2018; Lee, Jang, 2020). 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 (Anastasios, 2019; Daud, 2020; How et al., 2017; Shaw, 2011; Paais M., Pattiruhu, 2020). Эти результаты соотносятся с классической моделью мотивации труда Хакмана и Олдема (1976).

Несмотря на очевидность того, что степень конгруэнтности мотивационно-ценностных ориентаций и организационной культуры определяет для сотрудников степень привлекательности организационной культуры, разнообразие полученных исследователями данных 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 в организации. Все это доказывает важность для руководителей и менеджеров по персоналу создания организационной культуры, которая отражает цели и задачи организации, отображает ее ценности и соотносится со стратегией компании (Daud, 2020; Warrick, 2017).

Цель исследования — выявление и анализ роли индивидуально-личностных факторов, а именно мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников, в оценках привлекательности организационной культуры.

Цель исследования была конкретизирована посредством двух гипотез:

1. Существует линейная зависимость оценки привлекательности организационной культуры предприятия от мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников.
2. Привлекательность организационной культуры оказывает значимое влияние на потенциальную текучесть кадров.

Методика

В ходе эмпирического исследования, направленного на выявление роли индивидуально-личностных факторов сотрудников в оценке привлекательности организационной культуры, был обследован персонал трех производственных предприятий промышленного комплекса. Также следует уточнить, что все предприятия расположены в регионах Российской Федерации и успешно функционируют в настоящее время.

Выборка. Всего в ходе исследования был опрошен 131 сотрудник, среди них 105 мужчин и 26 женщин, средний стаж работы на предприятии 5,9 года (от 2 месяцев до 22 лет), средний общий стаж 20,3 года. Несмотря на то, что в производственных организациях большая часть сотрудников — это рабочие, в данном исследовании они составляют лишь 20% от общего числа выборки (Леонова, Султанова, 2018, А, Б). Более половины обследованных сотрудников (54%) имеет высшее образование.

Диагностические инструменты были подобраны в соответствии с целями исследования и состояли из анкеты для получения информации о респонденте и набора стандартизованных психодиагностических методик: (1) для оценки индивидуально-личностных факторов

были выбраны 3 методики, которые позволяют всесторонне оценить мотивационно-ценностные ориентации сотрудников, а именно: «Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности» (Леонова, 2014), «Якоря карьеры» (Чикер, 2006), «Диагностика мотивационной структуры личности» (Никифоров и др., 2007); (2) для всесторонней *оценки организационной культуры* и отношения сотрудников к ней — «Привлекательность организационной культуры» (Никифоров и др., 2007) и «Оценка субъективного отношения к организационной культуре» (Чикер, 2006).

Также в качестве дополнительного показателя привлекательности организационной культуры были получены данные о вероятности ухода из организации в ближайший год — потенциальной текучести кадров.

Процедура проведения обследования по всему комплексу методик заключалась в следующем: каждому сотруднику организации был выдан пакет диагностических методик, выполненный в форме буклета с подробными инструкциями по выполнению каждой методики. Время заполнения буклета не ограничивалось. Сбор уже заполненных материалов осуществлялся через неделю с момента раздачи буклета.

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 21.0).

Результаты

1. Анализ усредненных диагностических профилей по исследованным показателям

Методики, направленные на анализ аспектов мотивационного профиля сотрудников, позволяют создать полную картину мотивационно-ценностных ориентаций персонала организаций. Полученные усредненные показатели находятся в диапазоне умеренных значений. В профиле средних значений наименьшие оценки получены по шкалам «предпринимательство» и «менеджмент». Желание создать свое дело и управлять другими людьми не присуще персоналу в целом, а скорее отдельным сотрудникам, отсюда и низкие средние баллы по всей выборке. Стоит отметить, что персонал предприятий одинаково высоко ценит стабильность в жизни и работе, что соотносится и с результатами других проведенных нами исследований (Леонова,

Султанова, 2015), также сотрудники ориентированы на служение людям и сбалансированность личной и профессиональной жизни.

Средние баллы по двум методикам, позволяющим охватить более широкий спектр проявлений организационной культуры, находятся в диапазоне средних значений. На полученном профиле усредненных оценок субъективное чувство защищенности оказалось самой низко-оцениваемой шкалой в ряду других.

В среднем потенциальная текучесть кадров обследованных предприятий составляет 18%.

2. Факторная структура индивидуально-личностных особенностей и организационной культуры

Для подготовки комплекса обобщенных показателей был проведен факторный анализ исходных показателей отдельно по каждой из использованных диагностических методик. Каждый фактор получил название, содержательно его отражающее.

При факторизации шкал методики «Диагностика мотивационной структуры личности» была выявлена трехфакторная структура, описывающая 85% дисперсии (рис. 1): мотивация на самореализацию (Вес = 2,79; 39,9% дисперсии), мотивация на комфортные условия труда (Вес = 1,92; 27,5% дисперсии), мотивация на базовое жизнеобеспечение (Вес = 1,23; 17,6% дисперсии).

Факторный анализ шкал методики «Якоря карьеры» выявил трехфакторную структуру, описывающую 72,4% дисперсии (рис. 1): установка на профессиональные достижения (Вес = 2,29; 28,6% дисперсии), установка на управление (Вес = 1,98; 24,7% дисперсии), установка на полноценную жизнь (Вес = 1,53; 19,1% дисперсии).

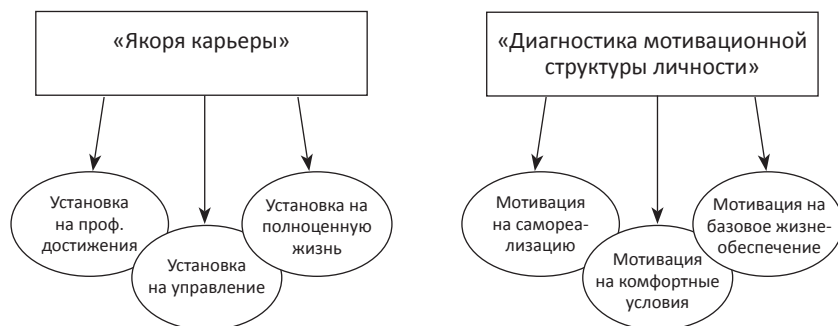


Рис. 1. Структура индивидуально-личностных факторов

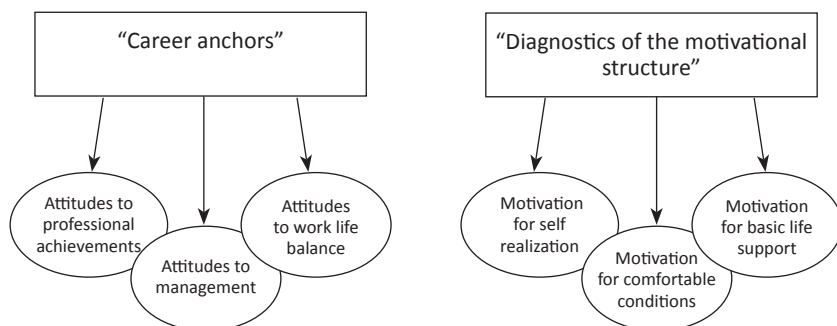


Fig. 1. Structure of personal factors

При факторизации шкал методики «Привлекательность организационной культуры» была выявлена трехфакторная структура, описывающая 65,7% дисперсии, а именно: приверженность организации (Вес = 4,28; 35,7% дисперсии), мотивы профессиональной деятельности (Вес = 2,14; 17,8% дисперсии), содержание профессиональных задач (Вес = 1,46; 12,2% дисперсии) (рис. 2).

Также была проведена факторизация шкал методики «Оценка субъективного отношения к организационной культуре», процеду-

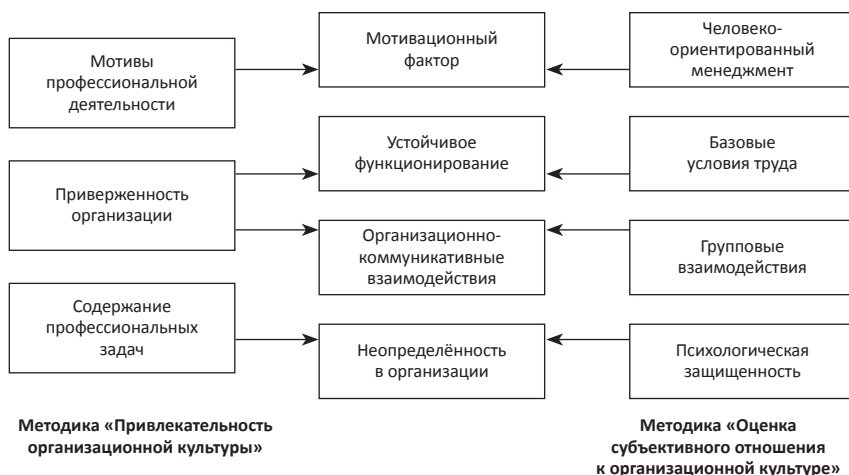


Рис. 2. Факторная структура организационной культуры

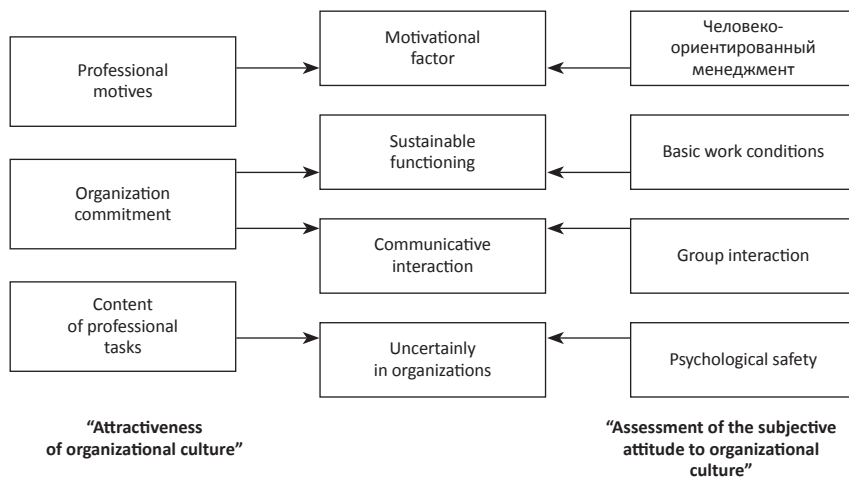


Fig. 2. Factor structure of organizational culture

ра позволила выделить четырёхфакторную структуру показателей, описывающую 75,6% дисперсии (рис. 2): человеко-ориентированный менеджмент (Вес = 2,6; 28,9% дисперсии), групповые взаимодействия (Вес = 1,62; 18% дисперсии), базовые условия труда (Вес = 1,55; 17,2% дисперсии), психологическая защищенность (Вес = 1,04; 11,5 % дисперсии).

Результаты исследований (Леонова, Султанова, 2015) показали, что факторы организационной культуры по данным методикам имеют множество идентичных корреляционных взаимосвязей с факторами мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников, это послужило основанием для обобщения факторов методик «Оценка субъективного отношения к организационной культуре» и «Привлекательность организационной культуры» и получения единой структуры организационной культуры. В ходе факторного анализа была получена четырехкомпонентная структура оценок организационной культуры, которая описывает 73,5% дисперсии (рис. 2), отражающая различные стороны и аспекты организационной культуры.

Дальнейшая процедура обработки данных будет производиться с использованием полученных обобщенных показателей, а также интегративного показателя «Индекс потенциальной мотивации» (далее — «ИПМ»).

Таблица 1

**Регрессионные модели обобщенных блоков привлекательности
организационной культуры**

Структура организационной культуры	Характерис- тики модели	Предикторы	
Мотивационный фактор	$R^2 = 0,305$; $P = 0,0001$	ИПМ	$\beta = 0,242$; $P = 0,019$
		Установка на управление	$\beta = -0,306$; $P = 0,003$
		Мотивация самореализацию	$\beta = 0,262$; $P = 0,006$
Устойчивое функционирование	$R^2 = 0,16$; $P = 0,033$	Установка на управление	$\beta = -0,220$; $P = 0,029$
		Установка на полноценную жизнь	$\beta = -0,144$; $P = 0,079$
Организационно- коммуникативные взаимодействия	$R^2 = 0,23$; $P = 0,001$	Установка на полноценную жизнь	$\beta = 0,212$; $P = 0,010$
		Мотивация на самореали- зацию	$\beta = 0,234$; $P = 0,010$
		Мотивация на комфортные условия	$\beta = 0,248$; $P = 0,011$
Неопределённость в организации	$R^2 = 0,24$; $P = 0,001$	Образование	$\beta = -0,245$; $P = 0,009$

3. Роль мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников в оценке привлекательности организационной культуры

Предшествующий этап анализа эмпирических данных подготовил базу для выявления *потенциальных предикторов обобщенных блоков привлекательности организационной культуры* со стороны доминирующих *мотивационно-ценностных ориентаций* сотрудников. Был осуществлен иерархический множественный линейный регрессионный анализ, в котором прежде была уравнена выборка по демографическим характеристикам, после произведен поиск предикторов различных блоков привлекательности организацион-

Table 1

**Regression models of factor structure of the organizational culture'
attractiveness**

Structure of the organizational culture' attractiveness	Description	Predictors	
Motivational factor	$R^2 = 0.305$; $P = 0.0001$	Index of potential motivation	$\beta = 0.242$; $P = 0.019$
		Motivation for management	$\beta = -0.306$; $P = 0.003$
		Motivation for selfrealization	$\beta = 0.262$; $P = 0.006$
Sustainable functioning	$R^2 = 0.16$; $P = 0.033$	Motivation for management	$\beta = -0.220$; $P = 0.029$
		Attitudes to the balance of personal and professional life	$\beta = -0.144$; $P = 0.079$
Communicative interaction	$R^2 = 0.23$; $P = 0.001$	Attitudes to the balance of personal and professional life	$\beta = 0.212$; $P = 0.010$
		Motivation for selfrealization	$\beta = 0.234$; $P = 0.010$
		Motivation for comfortable work conditions	$\beta = 0.248$; $P = 0.011$
Uncertainty in organizations	$R^2 = 0.24$; $P = 0.001$	Level of education	$\beta = -0.245$; $P = 0.009$

ной культуры. В результате статистической процедуры значимыми являются все регрессионные модели четырёхфакторной структуры привлекательности организационной культуры производственных предприятий (см. табл. 1).

Анализ источников литературы и результаты современных исследований подтверждают тесную взаимосвязь организационной культуры с текучестью кадров. С целью поиска предикторов этого показателя был проведен регрессионный анализ и получена достоверная модель с высоким уровнем значимости ($R^2 = 0,27$; $P \leq 0,0001$) (см. табл. 2).

Таблица 2

Регрессионная модель текучести кадров производственных организаций

Текучесть кадров	$R^2 = 0,27$ $P \leq 0,0001$	Установка на управление	$\beta = 0,283$ $P = 0,014$
		Установка на полноценную жизнь	$\beta = -0,350$ $P = 0,0001$
		Устойчивое функционирование	$\beta = -0,254$ $P = 0,010$

Table 2

Regression model of employees' turnover in industrial organizations

Employees' turnover	$R^2 = 0.27$ $P \leq 0.0001$	Motivation for management	$\beta = 0.283$ $P = 0.014$
		Attitudes to the balance of personal and professional life	$\beta = -0.350$ $P = 0.0001$
		Sustainable functioning	$\beta = -0.254$ $P = 0.010$

Обсуждение результатов

Полученная четырехфакторная структура организационной культуры всесторонне ее описывает: организационная культура создает такие условия для сотрудника, в которых работник мотивирован к труду («мотивационный фактор»), обеспечивает условия благоприятного для работы социально-психологического микроклимата, хорошую атмосферу в сплоченном коллективе («организационно-коммуникативные взаимодействия»), в то же время дает возможность выполнять работу в комфортных условиях, с удобным графиком и заработной платой («устойчивое функционирование»), а также в современных условиях выделяется еще один фактор — «неопределённость в организации», который включает в себя как психологическую уверенность сотрудников в завтрашнем дне, так и степень неопределённости в постановке рабочих задач. Анализируя регрессионные модели привлекательности организационной культуры можно интерпретировать их следующим образом:

Мотивационный фактор. Мотивация сотрудников — неотъемлемая часть организационной культуры любого предприятия, и, предположительно, именно мотивационно-ценностные ориентации должны вносить наибольший вклад в оценку именно этой составляющей

щей ее привлекательности. По полученным данным, производственные предприятия с сильной мотивационной «политикой» отличает персонал высоким уровнем потенциальной мотивации и мотивации на самореализацию в ней. То есть сотрудники с желанием остаться работать в организации, которые пытаются самореализоваться всеми возможными способами внутри нее, находят организационную культуру привлекательной. Установка на управление вносит отрицательный вклад в оценку привлекательности организационной культуры производственных предприятий. Из профилей мотивационно-ценностных ориентаций видно, что сотрудники организаций, в среднем имеют не очень высокие баллы по шкалам предпринимательство, управление, автономия, однако большое количество работников с такими мотивационно-ценностными направленностями будут снижать оценку привлекательности этого обобщенного блока.

Устойчивое функционирование, один из важнейших аспектов организационной культуры, направлен на создание условий для стабильного и устойчивого функционирования предприятия. По полученным данным, в этот фактор организационной культуры входят оплата и рабочий график, и возможно, люди, которые хотят больше времени проводить с семьей, в условиях работы на производственных предприятиях, оказываются менее довольны этими составляющими. Производство — это тот тип предприятия, где вся трудовая жизнь персонала подчинена точному распорядку, работа начинается и заканчивается «по звонку», поэтому с психологической точки зрения объяснимо, почему люди, для которых ценностью является независимость, баланс работы и личной жизни, вносят отрицательный вклад в оценку этого аспекта.

Организационно-коммуникативные взаимодействия. Общение и социальная самореализация является одним из важнейших мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников любых предприятий (Conte, Landy, 2018). Отсюда становится очевидным присутствие мотивации на самореализацию, в том числе и социальную, установки на полноценную жизнь, построение долгосрочных дружеских и партнерских отношений внутри рабочего коллектива, а также мотивации на комфортные условия труда, куда входит и хороший социально-психологический климат, и общение внутри сплоченного коллектива. Обобщенный блок, отвечающий в структуре за коммуникацию, позволяет удовлетворить вышеперечисленные потребности и ценностные ориентации персонала, что вносит позитивный вклад в оценку привлекательности организационной культуры.

Неопределённость в организации — один из тех факторов, что сотрудники учитывают при выборе места работы в современных условиях рыночной экономики и многочисленных кризисов. Внимание стоит обратить на тот факт, что мотивационно-ценностные ориентации не вошли в регрессионную модель, из чего можно сделать вывод, что в производственных организациях мотивация и ценности сотрудников не влияют на оценку уровня неопределённости в ней. Единственное, что по нашим результатам вносит вклад в ее оценку, так это уровень образования сотрудников. Возможно, чем более квалифицирован сотрудник, тем более защищенным и уверенным он себя чувствует в профессиональной среде.

В целом, полученные результаты регрессионного анализа указывают на то, что для каждого обобщающего блока, выявленного в структуре оценок привлекательности организационной культуры производственных предприятий, существует целый ряд значимых предикторов со стороны различных характеристик мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников. Несмотря на то, что организационная культура создает систему координат с нормами, ценностями для сотрудников организаций, она в то же время является отражением мотивационно-ценностных ориентаций своих сотрудников. И вклад именно мотивации и ценностных ориентаций, как индивидуального показателя, является значимым, что и подтверждают полученные данные.

С практической точки зрения перспективным для повышения оценки привлекательности организационной культуры производственных предприятий становятся следующие мотивационно-ценностные ориентации:

- Установка на управление понижает оценки привлекательности организационной культуры, а именно двух ее обобщенных блоков: мотивационный фактор и устойчивое функционирование.
- Установка на самореализацию вносит позитивный вклад в оценки мотивационного фактора и обобщенного блока организационно-коммуникативные взаимодействия в структуре привлекательности организационной культуры.
- Установка на полноценную жизнь в блок организационно-коммуникативные взаимодействия — позитивный вклад, а в блок устойчивое функционирование — негативный.

Специалистам по персоналу стоит учитывать какой из аспектов привлекательности наиболее актуален для организации в настоящий момент.

Потенциальная текучесть кадров производственных организаций может быть предсказана на основании данных о следующих показателях мотивационно-ценностных ориентаций — установка на управление, установка на полноценную жизнь, а также обобщенного блока в структуре привлекательности организационной культуры — устойчивое функционирование. Устойчивое функционирование отражает сводные оценки удовлетворенности рабочим графиком, заработной платы и социально-психологическим климатом. Персонал с мотивацией на управление и желанием руководить, скорее всего, долго не задержится на предприятии. Так как установка на полноценную жизнь может быть удовлетворена в условиях работы на производственных предприятиях, где график и вся профессиональная деятельность четко регламентирована и сотрудник после окончания рабочей смены может реализовывать другие стороны своей жизни.

Заключение и выводы

В данной работе был проведен цикл комплексных обследований персонала производственных организаций, результаты которых послужили основой для выявления взаимосвязей между степенью выраженности мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников разного уровня и оценками привлекательности организационной культуры с выходом на определение характера причинно-следственных зависимостей между ними. Также анализ полученных данных выявил четкую зависимость оценок потенциальной текучести кадров от психологических факторов индивидуального и организационного уровня, что открывает новые возможности для прогнозирования этой важнейшей организационной характеристик.

Обобщая полученные в исследовании результаты можно сделать следующие основные **выводы** о роли индивидуально-личностных факторов, а именно мотивационно-ценностных ориентаций сотрудников, в оценке четырехфакторной структуры привлекательности организационной культуры производственных предприятий:

- Исследуемые индивидуальные факторы вносят вклад в оценку трех обобщенных блоков четырехфакторной структуры привлекательности организационной культуры: мотивационного фактора, устойчивого функционирования, организационно-коммуникативного взаимодействия.
- В оценку **мотивационного фактора** организационной культуры производственных предприятий положительный вклад

- вносят индекс потенциальной мотивации и мотивация на самореализацию, а отрицательный — установка на управление.
- Оценки блока **устойчивое функционирование** обратно пропорционально связаны с установками на управление и полноценную жизнь.
 - Высокие оценки блока **организационно-коммуникативные взаимодействия** характерны для персонала, у которого мотивационно-ценностными ориентациями являются установка на полноценную жизнь, мотивация на самореализацию и на комфортные условия.
 - Степень **неопределённости в организации**, как составляющая привлекательности организационной культуры, не зависит от мотивации сотрудников производственных предприятий, однако вклад в ее оценку вносит уровень образования сотрудников предприятия.
 - **Потенциальная текучесть кадров** производственных предприятий зависит от отдельных аспектов привлекательности организационной культуры и индивидуально-личностных факторов сотрудников. Для понижения текучести кадров необходимо подбирать персонал с установками на баланс личной и профессиональной жизни и без выраженной мотивации на управление; со стороны организационной культуры необходимо обеспечить условия для устойчивого функционирования сотрудников (график работы, заработная плата, условия труда).

В дальнейшем планируется провести комплексное исследование, включив в него показатели различных уровней организационных взаимодействий и широкий спектр предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Леонова А.Б., Султанова Ф.Р. Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры // Вопросы психологии. 2018. № 4. С. 80–92.

Леонова А.Б., Султанова Ф.Р. Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организаций // Экспериментальная психология. 2018. Т. 11, № 1. С. 114–127. DOI: 10.17759/exppsy.2018110107. Б.

Никифоров Г.С., Дмитриева М.А., Снетков В.М. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. СПб.: Речь, 2007.

Чикер В.А. Практическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2006.

- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F., Mehmood, K. (2020) The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 106–112. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).106-112.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).106-112.2020)
- Alvesson, M. (2012) *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou (2019) Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Butt, M., Hu, P., Shafi, K., & Malik, B.H. (2015) Study of organizational environment, incentives and promotion and its effect on employees motivation. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(3), 91–99. doi:10.6007/IJARAFMS/v5-3/1801
- Barrick, M.R., & Zimmerman, R.D. (2005) Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>
- Conte, J.M., Landy, F.J. (2018) *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 6th Edition. Willey.
- Daud, I. (2020) The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as Mediating Variable, *J. Mgt. Mkt. Review*, 5(2), 122–128.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- How P.W., Shaw J.D., Lee Th.W., Hausknecht J.P. (2017) One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545 <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018) Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707–723. doi:10.1007/s10551-016-3363-8
- Lee E., Jang I. (2020) Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. *Western Journal of Nursing Research*, 42(2), 108–116. doi:10.1177/0193945919839189
- Levering, R. (2016) This year's best employers have focused on fairness. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/03/03/best-companies-2016-intro/>
- Paais, M., Pattiruhu J.R. (2020) Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588 doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
- Serhan, C., Al Achy, E. & Nicolas, E. (2018) Understanding Public Sector Employees' Motivation: What makes them Inspired? *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 249–273. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.12758>
- Shaw, J.D. (2011) Turnover rates and organizational performance: review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213.

Warrick, D. D. (2017) What leaders need to know about organizational culture. Published by Elsevier Inc. Business Horizons, 60, 395–404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

REFERENCES

Leonova A.B., Sultanova F.R. (2018) Motivational and Value Orientations of Personnel and Attractiveness of Organizational Culture. "Voprosy Psichologii", 4, 80–91. A

Leonova A.B., Sultanova F.R. Motivational predictors of the efficiency of project and productive organizations. Eksperimental'naya psikhologiya = Experimental psychology (Russia), 2018. Vol. 11, no. 1, pp. 114–127. doi:10.17759/expps.2018110107. B

Nikiforov G. S., Dmitrieva M. A., Snetkov V. M. (2007) Practicum on psychology of management and professional activity. Rech.

Chiker V. A. (2006) Practical diagnostics of the organization and personnel. Rech.

Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F., Mehmood, K. (2020). The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees. Business Ethics and Leadership, 4(1), 106–112. <http://doi.org/10.21272/bel>

Alvesson, M. (2012) Understanding organizational culture. London: Sage.

Anastasios D. Diamantidis, Prodromos Chatzoglou (2019) Factors affecting employee performance: an empirical approach. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(1), 171–193, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Butt, M., Hu, P., Shafi, K., & Malik, B. H. (2015) Study of organizational environment, incentives and promotion and its effect on employees motivation. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 5(3), 91–99. doi:10.6007/IJARAFMS/v5-3/1801

Barrick, M.R., & Zimmerman, R.D. (2005) Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. Journal of Applied Psychology, 90(1), 159–166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>

Conte, J.M., Landy, F.J. (2018) Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 6th Edition. Willey.

Daud, I. (2020) The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as Mediating Variable, J. Mgt. Mkt. Review, 5(2), 122–128.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) Work Redesign. Addison-Wesley.

How P.W., Shaw J.D., Lee Th.W., Hausknecht J.P. (2017) One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530–545 <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>

Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018) Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical

Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707–723. doi:10.1007/s10551-016-3363-8

Lee E, Jang I. Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model. *Western Journal of Nursing Research*, 42(2), 108–116. doi:10.1177/0193945919839189

Levering, R. (2016) This year's best employers have focused on fairness. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2016/03/03/best-companies-2016-intro/>

Paais, M., Pattiruhu J.R. (2020) Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

Serhan, C., Al Achy, E. & Nicolas, E. (2018) Understanding Public Sector Employees' Motivation: What makes them Inspired? *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 249–273. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.12758>

Shaw, J.D. (2011) Turnover rates and organizational performance: review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213.

Warrick, D. D. (2017) What leaders need to know about organizational culture. Published by Elsevier Inc. *Business Horizons*, 60, 395–404. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Султанова Фания Ривалевна — научный сотрудник лаборатории психологии труда факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5776-2992>. E-mail: faniya2014@gmail.com

Леонова Анна Борисовна — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии труда и инженерной психологии факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5594-4920>. E-mail: ableonova@gmail.com

ABOUT THE AUTHORS

Fania R. Sultanova — Researcher at the Laboratory of Labor Psychology, Faculty of Psychology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5776-2992>. E-mail: faniya2014@gmail.com

Anna B. Leonova — Professor, Ph.D., the head of the Department of work and engineering psychology, Faculty of psychology, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5594-4920>. E-mail: ableonova@gmail.com