

Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности сотрудников организации

Motivation and Job Satisfaction as Factors of Employee Productivity

УДК 005.95:159.9



Родионова Елена Анатольевна

доцент Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат педагогических наук, доцент

199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Elena A. Rodionova

St. Petersburg University

Universitetskaya Emb. 7–9, St. Petersburg, Russian Federation, 199034



Доминяк Владислав Игоревич

старший преподаватель Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, кандидат психологических наук

199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Vladislav I. Dominyak

St. Petersburg University

Universitetskaya Emb. 7–9, St. Petersburg, Russian Federation, 199034

В работе изучается феномен эффективности сотрудников в связи с такими психологическими конструктами, как организационные ожидания, возможность реализации мотивов сотрудников в организации и удовлетворенность трудом (на примере конкретного российского предприятия строительного бизнеса). В исследовании изучается вклад в эффективность деятельности сотрудников их удовлетворенности, в том числе оценка ими возможности реализации их мотивов, с учетом соотношения культурно-ценностных установок.

Цель. Изучение связи эффективности деятельности сотрудника в организации, в условиях действующей организационной культуры, со следующими характеристиками: принятие организационной культуры сотрудниками (соотношение культурно-ценностных ожиданий), оценки возможности реализации мотивов профессиональной деятельности сотрудника в организации, уровень удовлетворенности трудом сотрудника в организации.

Задачи. Выделить ключевые показатели эффективности деятельности организации, проанализировать социально-психологические критерии эффективности трудовой деятельности сотрудников (возможность реализации мотивов, мотивационная и ценностная привлекательность организации, удовлетворенность трудом), дать рекомендации по повышению эффективности деятельности организации.

Методология. В настоящей работе с помощью общих методов научного познания рассмотрены вопросы эффективности и производитель-

ности, выявлены критерии эффективности, характерные для конкретного изученного предприятия. В исследовании были использованы рамочная конструкция конкурирующих ценностей организации К. Камерона и Р. Куинна и теория мотивационного потенциала В. Доминяка.

Результаты. Проанализирована существующая организационная культура, выявлены организационные ожидания. Проанализирован мотивационный профиль сотрудников. Установлены преобладающие жизненные ценности работников и то, как они связаны с доминирующими мотивами работников. Проанализированы различные аспекты удовлетворенности трудом и значимость этих аспектов для сотрудников.

Выводы. Результаты исследования дают руководителю возможность внести коррективы в существующую систему стимулирования с целью повышения эффективности сотрудников, а также возможность обоснованно выстроить систему оптимизации организации культуры. Выводы, полученные в результате исследования, подтвердили правильность выбранной ранее стратегии на изменение организационной культуры, формирование дополнительно подразделений, создание института кадрового резерва, разработку системы нематериальной мотивации в организации.

Ключевые слова: эффективность; продуктивность; организационные ожидания; мотивационные ожидания; удовлетворенность трудом; возможность реализации мотивов.

Для цитирования: Родионова Е. А., Доминьяк В. И. Мотивация и удовлетворенность трудом как факторы эффективности сотрудников организации // Экономика и управление. 2019. № 1 (159). С. 70–77.

The presented study examines the phenomenon of employee productivity in connection with such psychological constructs as organizational expectations, the possibility to realize the motives of employees, and job satisfaction (through the example of a specific Russian construction company). It also analyzes the effects of employee satisfaction on their productivity, including their assessment of the possibility to realize motives, with allowance for the balance between cultural and value paradigms.

Aim. The study examines the correlation between employee productivity in the context of the existing organizational culture with the following characteristics: acceptance of the organizational culture by employees (correlation between cultural and value expectations), assessment of the possibility to realize the professional motives of employees, and job satisfaction.

Tasks. The authors identify the key indicators of organizational performance, analyze the social and psychological criteria of employee productivity (possibility to realize motives, attractiveness of the organization in terms of motivation and values, job satisfaction), and provide recommendations on improving organizational performance.

Methods. This study uses general scientific methods of cognition to examine the issues of performance and productivity and to identify performance criteria for the company under consideration. The study also uses K. Cameron and R. Quinn's Competing Values Framework and V. Dominiak's theory of motivational potential.

Results. The existing organizational culture is analyzed, and organizational expectations are identified. The motivational profile of employees is analyzed. The prevailing life values of employees and their correlation with the dominating motives are determined. Various aspects of job satisfaction and their importance to employees are analyzed.

Conclusions. The results of this study allow managers to adjust the existing system of incentives to improve employee productivity, and to build a system for optimizing organizational culture. The resulting conclusions substantiate the selected strategy oriented towards changing the organizational culture, forming an additional department, creating a personnel reserve institution, and developing a system of non-material motivation in the organization.
Keywords: efficiency; productivity; organizational expectations; motivational expectations; job satisfaction; possibility to realize motives.

Citation: Rodionova E. A., Dominyak V. I. Motivatsiya i udovletvorennost' trudom kak faktory effektivnosti sotrudnikov organizatsii [Motivation and Job Satisfaction as Factors of

Employee Productivity]. *Ekonomika i Upravleniye*, 2019, no. 1 (159), pp. 70–77.

1. Актуальность проблемы

Высокая эффективность труда сотрудников является залогом успешной деятельности любой организации. Эффективный труд позволяет производить продукцию высокого качества, оптимизировать производственные процессы, а сотрудникам получать удовлетворение от самого процесса производственной деятельности. На эффективность труда воздействуют ряд факторов организационного, управленческого, экономического, социально-психологического характера. Мотивация является одним из серьезных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности сотрудника в организации. Люди, выполняя трудовую деятельность, удовлетворяют свои мотивы, и чем больше возможностей для реализации мотивов сотрудник видит в организации в процессе трудовой деятельности, тем большие усилия он будет прилагать и более высокие результаты показывать, что, в свою очередь, влияет на эффективность его работы. Проблема неудовлетворенности трудом может являться источником многих организационных проблем, в том числе и недостаточной эффективности труда персонала. Компоненты и тип организационной культуры создают предпосылки и мотивируют сотрудников на более эффективную работу путем консолидации и сплочения персонала на основе общих ценностей.

2. Анализ проблемы и опыта ее решения в зарубежной и отечественной литературе

Проблемой исследования является недостаточная изученность способов управления эффективностью сотрудников, путей оптимизации их деятельности, в зависимости от организационных особенностей, мотивации, психологических аспектов восприятия сотрудниками своего труда.

В ряде работ встречаются синонимичные упоминания эффективности вместе с понятиями производительность, продуктивность, результативность, что зачастую оправдано областями знаний, условиями, задачами, ради решения которых эти термины используются.

В экономике, например, распространено определение сути понятия эффективности через оценку результата конкретной деятельности, отнесенную на конкретную единицу затрат ресурсов (материальные, трудовые, финансовые и т. д.) для его получения, что весьма близко к термину результативности. Одним из основных понятий для современной экономической

науки является эффективность по Парето. В. Парето сформулировал эффективность как такое состояние экономики, при котором благосостояние максимально, и когда уже невозможно улучшить состояние кого бы то ни было, не ухудшив положение другого, т. е. извлекается максимум полезности от имеющихся ресурсов.

В менеджменте в 1913 г. Г. Эмерсон определил эффективность (производительность) организации основной задачей управления, при этом «в организации, способной применять принципы производительности, мы увидим, что эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают максимальных результатов лишь в общей совокупности» [1, с. 19], т. е. эффективность (производительность) есть максимально доступное соотношение между общими затратами и полученными результатами. При этом в основу эффективной организации он ставил 12 принципов производительности, которые, по его мнению, должны привести к устранению всех возможных потерь при достижении результата, и уже в них мы видим определенные психологические моменты (точные цели и здравый смысл, справедливое отношение к персоналу и вознаграждение за производительность и др.).

Некоторые представления об эффективности организации связаны с работами П. Друкера, который разграничивает понятия результативность, которая отражает соотношение затраченных ресурсов к полученным от их использования результатам, и эффективность, которая отражает влияние способов организации труда на уровень достигнутых результатов. При этом в способе организации труда также есть психологические факторы, которые необходимо учитывать и которые влияют на производительность труда [2].

Еще одно определение эффективности: «Эффективность — относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение» [3].

Из приведенных выше примеров видно, что в общем под эффективностью (труда, организации и т. д.) ученые понимают соотношение результатов труда и затрат труда на получение этих результатов.

3. Теоретический анализ проблемы исследования

На основе теоретического анализа было определено, что важным моментом является ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий (мотивационных, ценностных) организации и сотрудника, создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и не-

обходимо одному, становилось столь же необходимым и выгодным другому.

Говоря об эффективности, авторы статьи акцентируют внимание на производительности, на продуктивности, на том, что эффективность отражает результативность деятельности, не уделяя должного внимания психологическим факторам, таким как удовлетворенность трудом, реализация мотивационных, ценностных, карьерных ожиданий, процессуального соответствия, профессиональной востребованности и т. д. Если учесть психологические факторы, то можно выразить определение эффективности сотрудника в виде формулы [4, с. 110]:

$$\text{Эф} = \text{Пр} + \text{Уд}, \quad (1)$$

где Эф — эффективность, Пр — продуктивность, производительность сотрудника, Уд — удовлетворенность сотрудника.

Удовлетворенность сотрудника — это комплексное понятие, включающее в себя и мотивационную удовлетворенность, и лояльность, и профессиональные установки относительно компании и занимаемой должности, и соотношение ценностных составляющих компании и сотрудника, доверие к организации [5].

Таким образом, под эффективностью деятельности сотрудника мы понимаем совокупный показатель трудовой деятельности работников, включающий в себя количественную составляющую в виде производительности труда, измеряемую в числовых показателях прибыли, выручки, коэффициента трудового участия и пр., и качественную составляющую в виде повышения качества производимой продукции и удовлетворенности процессом труда как психологической, мотивационной детерминанты деятельности, включающей в себя и мотивационную удовлетворенность, и лояльность, и профессиональные установки относительно компании и занимаемой должности, и соотношение ценностных составляющих компании и сотрудника, доверие к организации.

Также важно, чтобы эффективность, ориентация на результат воспринималась сотрудником в соответствии с целями организации, планами, миссией, нормами, принятой организационной культурой. При этом организация через нормы, правила и культуру обеспечивает развитие сотрудника, которое позволяет ему добиваться эффективности в работе.

В ходе анализа был выделен такой существенный компонент эффективности деятельности, как внутренняя мотивация сотрудника к деятельности, который должен ее понимать, т. е. знать и понимать свои мотивы и потребности, которые он старается удовлетворить в процессе труда в организации. Для того чтобы сотрудник был эффективным в деятельности, важно также понимать и принимать

принципы корпоративной культуры, принятой в организации.

Обобщив результаты теоретического анализа, можно предположить, что эффективные сотрудники способствуют достижению целей организации через удовлетворение своих потребностей, удовлетворение своих мотивационных ожиданий в процессе деятельности, при этом на их эффективность деятельности оказывает влияние система ценностных ориентаций сотрудников и организации, понимание и принятие сотрудниками принципов организационной культуры, принятой в каждой организации, и степень удовлетворения трудом сотрудников организации.

4. Предложения по решению проблемы

Цель исследования: изучение связи эффективности деятельности сотрудника в организации в условиях действующей организационной культуры, со следующими характеристиками: принятие организационной культуры сотрудниками (соотношение культурно-ценностных ожиданий); оценки возможности реализации мотивов профессиональной деятельности сотрудника в организации; уровень удовлетворенности трудом сотрудника в организации.

Объект исследования: Сотрудники проектно-производственной организации, проектирующие и реализующие проекты внутренних инженерных систем зданий и сооружений. Структура организации представляет собой несколько независимых проектно-производственных департаментов, с независимыми проектами и производством, при разных сферах приложения деятельности, при этом у всех — общее организационное управление, общие системы управленческого и бухгалтерского учета, документооборота, инфраструктура коммерческих и административных подразделений.

В настоящий момент руководство компании волнует отсутствие единого выстроенного информационного потока и понимания общих целей, ощущение падения уровня лояльности сотрудников компании, повышение текучести кадров, имеются опасения по поводу развития ситуации в будущем. В организации планируются и иницируются в настоящее время организационно-управленческие изменения, изменение структуры, расширение штата и преобразование предприятия в организационную структуру с большей самостоятельностью департаментов, с выделением некоторых в самостоятельные предприятия, в рамках общего холдинга компании, что неизбежно повлечет за собой кадровые перестановки, изменение бизнес-процессов, документооборота, информационного обеспечения, а также системы мотивации и стимулирования персонала.

В организации действует система оценки эффективности деятельности сотрудников. Эффективность деятельности производится по количественным и качественным параметрам деятельности. Для упрощения анализа в данном исследовании оцениваются только качественные параметры оценки эффективности деятельности. Качественные показатели эффективности деятельности сгруппированы по семи базовым критериям:

- 1) качество и своевременность выполнения работы, в состав которого входят отдельными критериями качество выполняемых работ, объем выполняемых работ;
- 2) профессиональное поведение, в состав которого входят отдельными критериями самостоятельность и самоорганизованность, инициативность и творческий подход, умение расставлять приоритеты (ключевые компетенции сотрудников);
- 3) коммуникативность, в состав которого входят отдельными критериями: умение выражать свои мысли, этика общения, работа в команде, умение контролировать эмоции (ключевые компетенции сотрудников);
- 4) профессионализм (профессиональные знания, качественная оценка);
- 5) обучаемость, отношение к новому (стремление к приобретению новых знаний, к повышению квалификации);
- 6) лояльность (обусловлено спецификой деятельности предприятия);
- 7) дисциплина, в состав которой входят отдельными критериями отсутствие опозданий, рациональное использование рабочего времени, выполнение указаний и поручений, соблюдение сроков отчетности, отсутствие жалоб от смежных подразделений и клиентов компании, отсутствие нарушений пунктов должной инструкции.

В исследовании приняли участие 53 человека, из них 38 мужчин и 15 женщин, все являются сотрудниками одного из ключевых департаментов организации, который несет основную нагрузку по проектированию и строительству. Возраст испытуемых — от 25 до 60 лет, общий стаж трудовой деятельности — от 3,5 до 40 лет, стаж трудовой деятельности в текущей организации — 0,02 до 10,3 лет, уровень образования: среднее, высшее, несколько высших, 3 из 53 сотрудников имеют ученую степень.

Мы предположили, что уровень эффективности сотрудников (качественные показатели) имеет прямую связь с удовлетворенностью сотрудников, возможностью реализации мотивов и соотношением культурно-ценностных ожиданий сотрудников. При этом предполагается, что уровень эффективности сотрудников не связан с мотивационным профилем сотрудников. Кроме того, сотрудники, являющиеся руководите-

лями, демонстрируют более высокую оценку реализации мотивов, по сравнению со специалистами.

Мы полагаем, что эффективные сотрудники являются главным источником производительности, и необходимо рассматривать влияние на эффективность деятельности не только финансовых или экономических показателей, но и социально-психологических (удовлетворенность, установки, ценности). В работе использовались следующие диагностические инструменты:

- 1) методика «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [6, с. 53–60]. Данная методика успешно используется авторами статьи как в российских, так и в европейских компаниях совместно с европейскими коллегами. В России используется адаптированная авторами версия [7, с. 12–25];
- 2) методика «Возможность реализации мотивов» В. Доминьяка, Е. Родионовой (ВРМ) [8, с. 189–192];
- 3) методика по изучению организационных условий удовлетворенностью работой и профессиональным развитием А. Майера [9, с. 156–165].

Была проанализирована существующая организационная культура, выявлены организационные ожидания. Проанализирован мотивационный профиль сотрудников. Установлены преобладающие жизненные ценности работников и то, как они связаны с доминирующими мотивами работников. Проанализированы различные аспекты удовлетворенности трудом и значимость этих аспектов для сотрудников.

Сотрудники высоко оценивают уровень иерархической культуры, в то же время предпочитаемой является более сбалансированная культура, с увеличенной клановой составляющей и уменьшенной иерархией. В целом действующая культура организации демонстрирует хорошую согласованность по всем аспектам, однако расхождение в аспекте лидерства показывает определенное нежелание сотрудников к рискованным действиям, к захвату новых рынков и повышению конкурентности организации. Важным выводом является то, что действующий профиль организационной культуры в большей степени подходит общественной организации или поставщику стандартных решений, а предпочитаемый — организации из сферы строительства, что соответствует текущей сфере деятельности организации. В целом, сотрудники хотели бы видеть организацию как более дружелюбную среду, с элементами новаторства и готовностью к изменениям, и коллектив готов к изменениям в культуре, для которых настало время.

Оценка сотрудниками реализации мотивов в организации составляет 6,47 (из 10), что

означает, что мотивационная привлекательность организации находится на среднем уровне. Выявленные различия по возможностям реализации мотивов и мотивационным профилям иллюстрируют их высокую корреляцию, т.е. организация обеспечивает сотрудникам мотивационную привлекательность в целом и высокую удовлетворенность возможностью реализации своих мотивов в целом. Высокая удовлетворенность обеспечивает достаточно высокий уровень эффективности деятельности сотрудников. Полученные результаты показывают, что наиболее значимыми мотивами для сотрудников являются (в порядке убывания значимости): материальный достаток (9,23), ощущения стабильности, надежности (8,53), повышения профессиональной компетентности (8,38), удовлетворения от достижения цели, результата деятельности (8,30), удовлетворение от процесса деятельности (8,57), что свидетельствует о том, что сотрудникам организации важно получать материальное вознаграждение за проделанную ими работу, что им важно заниматься интересными творческими задачами, имеющими важность для организации в целом, иметь возможности профессионального развития, получать удовольствие от процесса работы и видеть результат.

При этом полученные результаты по низкой возможности удовлетворения от процесса деятельности по сравнению с его значимостью, могут означать, что для повышения эффективности деятельности требуется повысить удовлетворенность от процесса деятельности, что возможно через создание более дружелюбной культуры организации, вовлечение коллектива в бизнес организации, информирование коллектива о его достижениях, значимости его достижений для деятельности организации.

Результаты анализа показывают, что индекс мотивационной привлекательности организации для сотрудников увеличивается вместе с увеличением стажа работы в организации (до 1 года — 5,84, от 1 до 3 лет — 6,56, свыше 3 лет — 6,58), т.е. сотрудники с увеличением стажа демонстрируют более высокую оценку возможности реализации мотивов в организации, что в целом показывает оправданность их выбора организации для своей трудовой деятельности и способствует повышению эффективности их труда. Однако следует обратить внимание на результаты оценки удовлетворения от процесса деятельности и удовлетворения от достижения цели, результата деятельности, которые на первом году работы сотрудниками оцениваются средне (5,57 и 6,00, соответственно), растут в период с первого по третий год работы (7,00 и 7,36, соответственно), а в дальнейшем снижаются (6,31 и 6,08, соответственно). Это требует от

руководства организации другого подхода к мотивации сотрудников со стажем работы, приближающимся к 3 годам, чтобы обеспечить их эффективную деятельность.

Обобщая данные множественного регрессионного анализа по взаимосвязи отдельных элементов качественной оценки эффективности деятельности сотрудника с организационной культурой, возможностями реализации и значимости мотивов, удовлетворенностью трудом сотрудников организации, а в целом взаимосвязи эффективности с исследуемыми параметрами, мы получили следующие результаты.

1. На «качество и своевременность выполнения работы», как элемент оценки эффективности деятельности сотрудника, оказывают влияние реализация в организации таких мотивов, как «Уважение со стороны других, социальный престиж», «Управление, руководство другими людьми»; значимость сферы рабочей деятельности «Организация и руководство» ($R^2 = 0,20$).
2. При ощущении стабильности и надежности работники ориентированы на «профессиональное поведение» ($R^2 = 0,12$).
3. Показатель «коммуникативности» связан с возможностью реализации мотива «Повышение профессиональной компетенции», а также удовлетворенностью такой сферой рабочей деятельности, как «Коллеги» ($R^2 = 0,11$).
4. С «обучаемостью и отношением к новому» как элементом эффективности связаны предпочтения иерархической культуры и возможность реализации мотивов «Общение с коллегами», «Уважение, статус», «Повышение проф. компетенции» ($R^2 = 0,46$).
5. Сотрудники показывают большую лояльность при реализации в организации принципов иерархической организационной культуры и возможности реализации мотива «Продвижение, карьерный рост», а также удовлетворенностью такой рабочей деятельностью, как «руководство» ($R^2 = 0,38$).
6. На эффективность деятельности сотрудников, в целом, оказывает влияние упорядоченная и сбалансированная система задач и документооборота, реализуемая в процессном блоке иерархического типа организационной культуры ($R^2 = 0,19$).

Основная гипотеза эмпирического исследования о взаимосвязи эффективности сотрудников с удовлетворенностью сотрудников, возможностью реализации мотивов и соотношением культурно-ценностных ожиданий сотрудников была подтверждена. Однако для выбранных в исследовании факторов не было получено статистически значимого показателя коэффициента детерминации R^2 , которые могли бы объяснить степень влияния этих факторов на эффективность деятельности сотрудника как

частично, так и в целом, что не позволяет использовать полученные факторы в виде прогнозной модели повышения эффективности деятельности сотрудников в организации.

Собственно, в этом и заключается дальнейшее развитие данного исследования, т.е. необходим поиск факторов, влияние которых на повышение эффективности деятельности может быть использовано для прогностических расчетов. Мы планируем вернуться к данной работе по итогам отработки системы эффективности в организации, вместе с адаптированной системой стимулирования и мотивации персонала.

5. Выводы по результатам исследования

Общие выводы на основе проведенного исследования заключаются в следующем:

- 1) тип организационной культуры, существующий в организации, оказывает воздействие на такие составляющие эффективности, как обучаемость, отношение к новому, лояльность, эффективность деятельности сотрудников в целом;
- 2) мотивационный профиль сотрудников оказывает воздействие на такие составляющие эффективности, как качество и своевременность выполнения работы, профессиональное поведение, коммуникативность, обучаемость, отношение к новому, лояльность, т.е. можно прогнозировать мотивационную составляющую эффективности сотрудников;
- 3) оценка возможности реализации мотивов для сотрудников оказывает влияние на такие составляющие эффективности, как обучаемость, отношение к новому, лояльность, эффективность деятельности в целом;
- 4) организационные условия, удовлетворенность трудом и личностным профессиональным развитием оказывают воздействие на такие составляющие эффективности, как качество и своевременность выполнения работы, коммуникативность, обучаемость, отношение к новому, лояльность;
- 5) в целом, обобщая данные исследования, можно сделать вывод, что для исследуемой организации на повышение эффективности деятельности сотрудников положительно повлияют изменения в организационной культуре (снижение доли бюрократизации и иерархичности в отношениях, рост ориентации на людей, повышение коллективной ответственности и самосознательности, рост инновационной составляющей в принятии решений со стороны сотрудников, повышение самостоятельности в принятии тактических решений, более сбалансированная организационная культура), повышение возможности реализации мотива в организации продвижения, карьерного роста (ввести систему про-

фессионального продвижения сотрудников в организации), а также повышение возможности реализации профессиональной компетенции сотрудников в организации.

Основная гипотеза:

уровень эффективности сотрудников связан с удовлетворенностью сотрудников, возможностью реализации мотивов и соотношением культурно-ценностных ожиданий сотрудников

подтвердилась. Мы можем сделать такой вывод на основании обнаруженных статистически значимых связей компонентов эффективности с предметом исследования у объекта исследования и выявленных взаимосвязей между ними.

Мы предположили, что уровень эффективности сотрудников не связан с мотивационным профилем сотрудников, однако в процессе анализа данных были выявлены статистически значимые связи компонентов эффективности с компонентами мотивационного профиля сотрудников. Возникло предположение о мотивационной основе эффективности сотрудников вне зависимости от организационных условий. Эта гипотеза подтверждается на других исследованиях и требует более подробного анализа.

Подтвердилась также гипотеза о том, что сотрудники, являющиеся руководителями, демонстрируют более высокую оценку реализации мотивов, по сравнению с рядовыми сотрудниками. Сравнительный анализ возможности реализации мотивов показал статистически значимые результаты более высокой возможности реализации мотивов управления другими людьми ($p = 0,0001$) и удовлетворения вне рабочих интересов ($p = 0,0172$) у руководителей, чем рядовых сотрудников. Все остальные оценки возможности реализации мотивов в целом оцениваются выше руководителями, чем рядовыми сотрудниками, но уровень их статистической значимости не позволяет считать полученный результат достоверным.

6. Научная и практическая значимость результатов и рекомендации

В ходе теоретического анализа проблемы были проанализированы темы: эффективность, удовлетворенность, мотивация, корпоративная культура организации. Эмпирическое исследование было направлено на анализ взаимосвязей эффективности деятельности сотрудников с их организационными ожиданиями, возможностями реализации мотивов и удовлетворенности трудом в организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что нами получены оценки возможности реализации мотивов и удовлетворенности трудом сотрудниками организации,

идентифицирована организационная культура компании. Выводы, полученные в результате исследования, подтвердили правильность выбранной ранее стратегии на изменение организационной культуры, формирование дополнительно подразделения, создание института кадрового резерва, разработку системы нематериальной мотивации в организации и добавили в будущие изменения порядка и обоснованности.

Результаты исследования позволили сформулировать рекомендации по организации работы, которые могут способствовать повышению эффективности деятельности сотрудников. В тезисном виде они выглядят следующим образом: следует предпринять ряд шагов, направленных на изменение культуры организации. А именно:

1. Оптимизация организационной культуры:

- больше децентрализованных решений, т.е. предоставление большей самостоятельности в принятии тактических решений департаментам и руководителям подразделений, привлечение сотрудников к принятию тактических решений, донесение до них принятых стратегических решений;
- снижение контрольных пунктов (в тактических решениях рекомендуется отдать контрольную функцию на места, с привлечением самих сотрудников и руководителей рабочих групп), снижение бюрократической процедуры оформления документации и заказов;
- большее делегирование на нижний уровень (т.е. предоставление реальных полномочий), снижение напряжения со стороны вышестоящего руководства, что будет способствовать развитию сотрудников, желанию брать на себя ответственность, принимать решения, и как результат — повышение их эффективности;
- делегирование принятия решений, без необходимости их одобрения вышестоящим руководителем;
- периодически предоставлять сотрудникам общую картину и направление деятельности предприятия, что можно способствовать росту самосознания и повышению ответственности за выполнение работ.

2. Сформировать дополнительное подразделение, с явно выраженной рыночной функцией, как отдел продаж или отдел развития бизнеса, чтобы усилить рыночную составляющую организационной культуры, не изменяя эту область культуры работающих подразделений.

3. Введение в систему мотивации показателей за осмысленный риск, за новые решения в проектах. Не наказывать за ошибки, совершаемые впервые, создание обратной связи об ошибках с целью научения сотрудников новым навыкам.

4. Повысить удовлетворенность сотрудников от процесса деятельности через вовлечение

коллектива в бизнес организации, информирование коллектива о его достижениях, значимости его достижений для деятельности организации.

5. Дополнительно разъяснить коллективу организации возможности увеличения своего материального достатка путем активного использования возможностей существующей политики и системы мотивации персонала. Это позволит реализовать мотивы увеличения материального достатка, равно как и удовлетворения от процесса деятельности, так как результатом этого процесса будет увеличенный материальный достаток.

6. Руководству стоит обратить внимание на более действенную организацию нематериального стимулирования, чтобы увеличить оценки возможности реализации мотивов сотрудников через поощрения, благодарности, признание заслуг сотрудников. Для ключевых сотрудников ввести адресную систему нематериального стимулирования.

7. Разработать отдельную систему мотивации для сотрудников при достижении ими стажа работы в 3 года в компании, обеспечивающей им признание со стороны компании и коллег (возможно, это грамоты за выслугу лет, поздравления с участием руководства, дополнительные отпуска, поощрение соответствующим отдыхом и т. д.).

8. Создать институт кадрового резерва, более прозрачную систему занятия должностей и повышения в организации, что повысит оценку возможности карьерного роста, обеспечит сохранение ценных сотрудников и рост эффективности их деятельности в организации.

Через год после исследования и постепенного внедрения рекомендаций была проведена оценка по качественным и количественным показателям эффективности сотрудников. Контрольный замер показал снижение ошибок и брака в подготовке проектов (на 1,74 производственных единиц), согласование сроков реализации работ в 2 раза, снижение замечаний по реализации работ в 3,4 производственных единицы. При этом за год сотрудники активно проявляли инициативу по оптимизации затрат, в результате в компании был создан «Банк идей», который позволил снизить издержки производства в 1,5 раза. По качественным показателям эффективности произошел рост по оценке и самооценке в среднем на 0,8 балла. Таким образом, только с помощью таких психологических факторов, как мотивация, возможность реализации мотивов в компании, согласование ценностных составляющих через согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры, удовлетворенности сотрудников мы можем управлять трудовым поведением сотрудников.

Литература

1. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / пер с англ. М.: Бизнес-Информ, 1997. 200 с.
2. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Эксмо, 2012. 240 с.
3. Большой экономический словарь / А. Н. Азрилиян, О. М. Азриелян, Е. В. Калашникова, О. Квардакова. М.: Институт новой экономики, 2010. 1472 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. 825 с.
5. Балашова Н. В. Организационная культура: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. 234 с.
6. Березовская Р. А., Борисова М. М., Верещагина Л. А. [и др.]. Позитивная психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. М.: Проспект, 2017. 320 с.
7. Ядов В. А., Киссель А. А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социологические исследования. 1974. № 1. С. 78–87.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
9. Психология менеджмента: практикум / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Речь, 2010. 535 с.

References

1. Emerson H. *The twelve principles of efficiency*. N. Y.: The Engineering Magazine Co. Publ., 1924. 423 p. (Russ. ed.: Emerson H. *Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti*. Moscow: Ekonomika Publ., 1997. 200 p.).
2. Drucker P. F. *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. N. Y.: HarperBusiness Publ., 2006. 210 p. (Russ. ed.: Drucker P. *Effektivnyy rukovoditel'*. Moscow: Eksmo Publ., 2012. 240 p.).
3. Azriliyan A. N., Azrielyan O. M., Kalashnikova E. V., Kvardakova O. *Bol'shoy ekonomicheskii slovar'* [Great dictionary of economics]. Moscow: Institute of New Economics, 2010. 1472 p.
4. Armstrong M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publ., 2001. 792 p. (Russ. ed.: Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*. St. Petersburg: Piter Publ., 2004. 825 p.).
5. Balashova N. V. *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Irkutsk: Baikal State Univ. of Economics and Law, 2013. 234 p.
6. Berezovskaya R. A., Borisova M. M., Vereshchagina L. A. et al. *Positivnaya psikhologiya menedzhmenta* [Positive psychology of management]. Moscow: Prospekt Publ., 2017. 320 p.
7. Yadov V. A., Kissel' A. A. *Udovletvorennost' rabotoy: analiz empiricheskikh obobshcheniy i popytk ikh teoreticheskogo istolkovaniya* [Job satisfaction: An analysis of empirical generalizations and an attempt of their theoretical interpretation]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 1974, no. 1, pp. 78–87.
8. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publ., 1998. 288 p. (Russ. ed.: Cameron K., Quinn R. *Dagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury*. St. Petersburg: Piter Publ., 2001. 320 p.).
9. Nikiforov G. S., ed. *Psikhologiya menedzhmenta: praktikum* [Psychology of management: A workshop]. St. Petersburg: Rech' Publ., 2010. 535 p.