

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Департамент психологии и развития человеческого капитала

**ДОМАШНЕЕ ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**  
по дисциплине «Организационное поведение»

Провести сравнительный анализ удовлетворенности работой не менее 5-ти сотрудников выбранной организации на основе двухфакторной модели Герцберга.

**ЗАМЕЧАНИЯ ПО РАБОТЕ:**

- 1. ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЙ СОСТАВЛЯЕТ 69,41%. ПРЕДСТАВЛЕННЫЙ МАТЕРИАЛ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОРИГИНАЛЬНОЙ РАБОТОЙ АВТОРА. исправлено**

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ БАЛЛ - 0**

Выполнила:  
Студентка гр. МК20-4  
Чукалова У.В.

Приняла:  
проф. Чуб А.А.

Москва 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Основная часть	5
Заключение	13
Список использованной литературы	14

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, когда главной ценностью любой компании стали сотрудники, руководителям крайне важно быть грамотными в своей управленческой деятельности. От работы менеджера напрямую зависит результат деятельности рядовых работников, которые считаются самыми важными ресурсами компании. Для того чтобы максимально эффективно раскрывать потенциалы своих сотрудников, руководители должны знать мотивацию каждого из них. Так они будут понимать, что на неё влияет, а также в случае необходимости смогут её повысить. Теорий мотивации существует несколько, и всех их можно условно разделить на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные концепции теории мотивации изучают, какие факторы мотивируют поведение человека (сотрудника). На основании данных факторов можно узнать то, насколько работник удовлетворён своей работой. Для этого необходимо установить наличие или отсутствие ряда факторов, о которых говорится в каждой из теорий. Двухфакторная модель Герцберга входит в группу содержательных теорий мотивации. На основе этой теории в данной работе и будет проводиться анализ удовлетворённости ряда работников.

Целью работы является анализ удовлетворённости пяти работников центрального офиса «Лаборатории Касперского» на основе двухфакторной модели Герцберга, а также дальнейшее комплексное исследование итогов с объявлением ряда предложений по улучшению обнаруженных проблем.

В качестве задач для достижения данной цели были выделены следующие:

- Изучить теоретические основы двухфакторной модели Герцберга.
- Установить связь между наличием или отсутствием показателей двухфакторной модели Герцберга у работников выбранной организации и их удовлетворённостью работой.
- Разработать ряд рекомендаций по улучшению удовлетворённости работой сотрудников выбранной организации.

Объектом исследования является центральный офис «Лаборатории Касперского», в котором работают непосредственные участники исследования.

Предметом исследования является удовлетворённость своей работой работников центрального офиса «Лаборатории Касперского».

В качестве методов для решения поставленной цели были использованы: системный подход, а также сравнительный анализ. Кроме того, был применён эмпирический способ исследования – анкетирование.

## Основная часть

Перед тем, как приступить к анализу удовлетворённости работой сотрудников организации, следует для начала обозначить суть и основные утверждения двухфакторной модели Герцберга, на основе которой и будет проводиться анализ [1].

Своё начало данная теория получила в 50–60-х годах 19 века, когда необходимость в знании факторов, мотивирующих работников, стала значимой. Фредерик Герцберг, специалист по психическим заболеваниям в промышленности, провёл изучение более двухсот инженеров и бухгалтеров из 5 промышленных компаний Питсбурга. В ходе исследования респондентам задали два вопроса: «Можете ли вы рассказать, при каких условиях вам нравится работать, и вы испытываете положительные эмоции?» и «Можете ли вы рассказать, при каких условиях вам не нравится работать, и вы испытываете неприятные чувства?». При анализе данных, полученных в ходе исследования, Герцбергу удалось выявить две совершенно разные группы потребностей, тем самым обнаружив, что на удовлетворённость и неудовлетворённость работой влияют различные факторы. Исходя из этого исследователь выделил две группы факторов – мотивационные и гигиенические.

К гигиеническим факторам Фредерик Герцберг отнёс мотиваторы, которые соответствуют низшему уровню потребностей и являются внешними в контексте работы, а не относятся к её содержанию [2]:

- уровень зарплаты;
- стиль руководства;
- социальные блага;
- условия работы;
- межличностные отношения с начальством и коллегами;
- влияние трудового процесса на личную жизнь работника и т. д.

Факторы, перечисленные выше, в той или иной степени мешают сотрудникам разочаровываться в работе и помогают убрать напряжённость, которая возникает в результате трудовой деятельности. Герцберг считает, что гигиенические факторы

лишь предотвращают отрицательное отношение сотрудников к своей работе, но никак не влияют на её удовлетворённость.

К мотивационным факторам исследователь отнёс мотиваторы, которые соответствуют высшему уровню потребностей и стимулирует все возможности сотрудника. К ним относят [3]:

- успех в работе;
- методы персонального стимулирования;
- делегирование полномочий работникам;
- профессиональный и творческий рост;
- возможность повышения квалификации и т. д.

Вышеперечисленные факторы повышают удовлетворённость сотрудника своей работой, но противоречие заключается в том, что отсутствие данных факторов не вызывает неудовлетворённости [4]. Исследователь считал, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются «полюсами не одной, а разных непрерывностей». Это значит, что, когда отсутствует фактор, вызывающий неудовлетворённость, удовлетворённость не всегда должна повышаться. Одним из наиболее важных результатов Герцберга стал его вывод о том, что противоположностью удовлетворённости является её отсутствие, а не неудовлетворённость. (то же самое относится и к неудовлетворённости) [5].

На практике данная модель подразумевает выделить у работников все мотивационные и гигиенические факторы. Кроме того, сотрудникам предоставляется возможность лично выбрать для себя наиболее значимые. Такой способ позволяет избежать ошибки, часто встречающиеся у руководителей, которые выявляют факторы на основе личного опыта.

После того как мы рассмотрели основные утверждения двухфакторной модели и сделали некоторые выводы, необходимо обозначить принцип исследования, проводимого в рамках данной работы. В рамках исследования респондентов попросили ответить на данные в анкете вопросы, после результаты были проанализированы [6].

Анкета состояла из следующих вопросов/утверждений:

1. Заработная плата в организации выплачивается в полном объеме и в установленные сроки.
2. Я полностью удовлетворён уровнем зарплаты, который получаю.
3. При достижении высоких результатов работе я получаю похвалу/вознаграждение.
4. В нашей организации открыта возможность для проявления инициативности, а также ценится ответственность.
5. У меня есть возможность повышать свою квалификацию, что улучшает показатели моей деятельности.
6. Меня полностью устраивают условия труда — они комфортные и удобные.
7. В нашей организации на данный момент работает сплоченный и дружный коллектив.
8. Я хорошо взаимодействую с коллегами — у меня с ними сложились теплые отношения.
9. Моя связь с непосредственным руководством строится открыто и взаимовыгодно.
10. Руководство организации в целом строит отношения с сотрудниками справедливо и открыто.
11. У меня всегда есть возможность довести свое отношение по ряду вопросов/проблем до вышестоящего руководства.
12. В нашей организации присутствует возможность продвигаться по карьерной лестнице и развивать свои компетенции.
13. Сотрудники нанимаются к нам только на основании их квалификации.
14. В целом меня устраивает инфраструктура организации.
15. В целом я удовлетворен(-на) работой в нашей организации.
16. Я планирую работать в организации более одного года.
17. Я горжусь тем, что работаю именно в данной организации.
18. Мои коллеги осуществляют труд на должном уровне.
19. Я отношу нашу организацию к отличному месту работы.

20. Если организации действительно важно и необходимо, то я готов работать сверх нормы.

Результаты анкеты были подготовлены для каждого отдельного работника компании и обобщены для получения общих результатов — таким образом, были сделаны выводы об оценках удовлетворенности всей команды, за которыми последовали рекомендации о возможных действиях, которые повысят удовлетворенность персонала. Респонденты были отобраны с широким спектром функций, связанных с работой и должностью [7].

В рамках исследования было опрошено пять сотрудников организации. Далее приведена краткая информация по каждому из них.

1. Senior Product Manager: мужчина, 35 лет, 7-летний опыт работы, профессионал, высокий уровень коммуникабельности, высокая степень ответственности.

2. Head of Web Platform Development: женщина, 33 года, 10-летний опыт работы, профессионал, высокий уровень коммуникативных навыков и ответственности.

3. Senior DevOps Engineer: мужчина, 37 лет, 12-летний опыт работы, профессионал, высокий уровень ответственности, низкий уровень коммуникабельности.

4. Developer: женщина, 27 лет, 4-летний опыт работы, высокое качество работы, излишняя эмоциональность.

5. Web Publisher: мужчина, 24 года, 3-летний опыт работы, профессионал, высокий уровень коммуникативных навыков и ответственности.

На базе факторов, описанных ниже, был проведён анализ ответов респондентов:

1. Распределение баллов в рамках полученных ответов — «Согласен(-а)» — 4 балла; «Не уверен(-а)» — 2 балла; «Не согласен(-а)» — 0 баллов;

2. Вопросы были разделены на следующие категории:

- Содержание работы (вопросы № 6; 13; 14; 15).
- Карьерный рост и развитие (вопросы № 5; 12; 16).



- Межличностные отношения с руководством (вопросы № 9; 10; 11).
- Межличностные отношения с коллегами (вопросы № 7; 8; 11; 18).
- Ответственность (вопросы № 4; 16; 18; 19).
- Признание результатов труда (вопросы № 3; 17; 20).
- Финансовые мотивы (вопросы № 1; 2; 20).

Ввиду полноты смысла некоторые вопросы в анкете могут включать в себя одновременно несколько тематических блоков.

Максимальное количество баллов за каждую категорию было следующим:

- Содержание работы – 80 баллов.
- Карьерный рост и развитие – 60 баллов.
- Межличностные отношения с руководством – 60 баллов.
- Межличностные отношения с коллегами – 80 баллов.
- Ответственность – 80 баллов.
- Признание результатов труда – 60 баллов.
- Финансовые мотивы – 60 баллов.

Так как некоторые категории различаются по сумме итоговых баллов, предлагается дополнить таблицу диаграммой (Рисунок 1), на которой баллы будут отображаться относительно их максимального, а не абсолютного значения.

В таблице 1 представлено конечное распределение баллов респондентов.

Таблица 1

Распределение баллов респондентов

Фактор	Анкета	1	2	3	4	5	Итого	% от максимума
Содержание работы		14	12	14	12	16	68	85%
Карьерный рост и развитие		12	8	10	10	8	48	80%
Межличностные отношения с руководством		12	12	10	12	12	58	97%
Межличностные отношения с коллегами		14	14	16	14	16	74	93%
Ответственность		14	12	16	12	12	66	83%
Признание результатов труда		10	10	8	8	10	46	77%
Финансовые мотивы		12	12	10	10	8	52	87%

Источник: составлено автором по результатам проведённого опроса

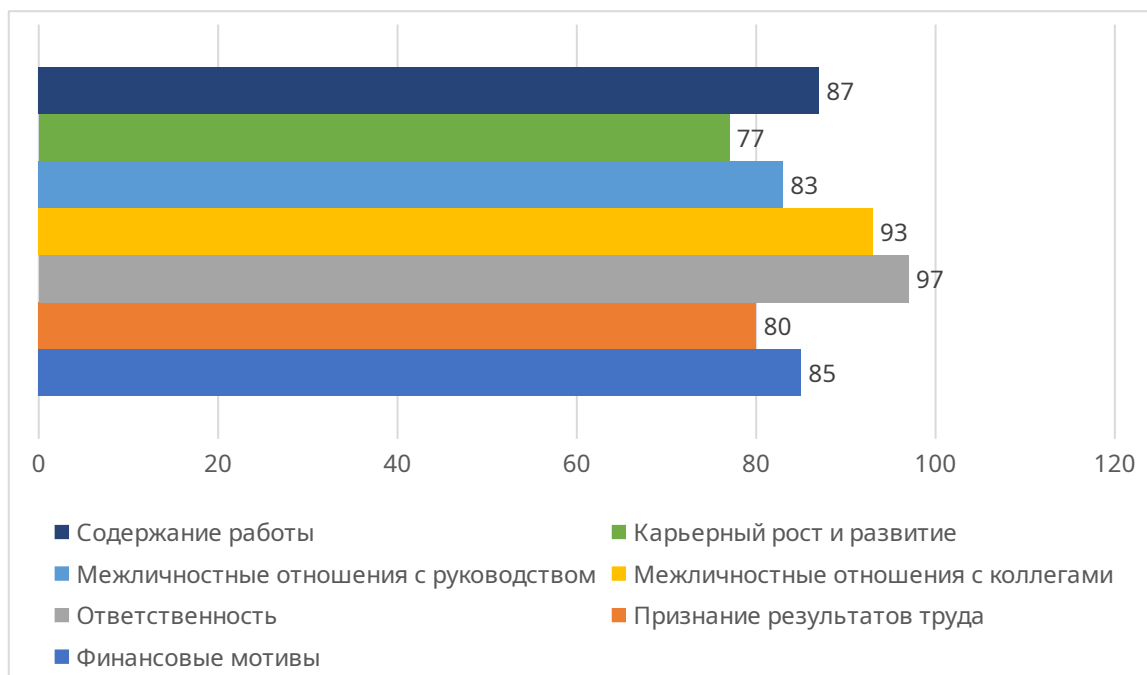


Рисунок 1. – Итоговая диаграмма по результатам проведенного опроса  
(рисунок автора)

По результатам, представленным в таблице 1, можно сделать вывод, что «межличностные отношения с руководителем» среди всех категорий получило наивысшую оценку, что говорит о большой компетентности у руководства компании, а также об отзывчивости с их стороны.

Наименьшую оценку респонденты поставили категории «признание результатов труда», что не удивительно. Данная проблема затрагивает многие компании. Похвала сотрудников за прекрасно выполненную работу – одна из тех вещей, про которую в суете повседневной жизни часто забывает вышестоящее руководство.

Если оценивать оставшиеся пять категорий, то можно заметить, как среди них наименьшую оценку респонденты присвоили «карьерный рост и развитие». Данный аспект является свойственным данной отрасли. Так как ходит мнение, что по карьерной лестнице быстрее и эффективнее подниматься, периодически переходя из одной компании в другую и вбирая весь опыт [9]. Также хочется отметить, что в данных пяти категориях выше среднего опрошенные сотрудники оценили «взаимоотношения с коллегами». Если анализировать ответы каждого респондента

в отдельности, то можно проследить как каждый отметил хорошие отношения внутри команды, это говорит о высокой сплочённости и взаимной поддержке [8].

После того, как мы проанализировали результаты проведенного опроса среди работников центрального офиса «Лаборатории Касперского», нужно вернуться к теории Герцберга и поделить приобретённые сведения согласно категориям (мотивационные и гигиенические). Несомненно, к мотивационным факторам относятся такие категории как «содержание работы», «карьерный рост и развитие» и «ответственность». К гигиеническим – оставшиеся четыре категории. Далее было вычислено среднее значение между компонентами двух групп факторов, чтобы сохранить прежде установленные в них пропорции.

Для начала посчитаем коэффициент для гигиенических факторов:

$$= (0,97 + 0,93 + 0,77 + 0,87) / 4 = 0,885 \approx 89\%$$

Подобным образом посчитаем коэффициент для мотивационных факторов:

$$= (0,85 + 0,8 + 0,83) / 3 = 0,826 \approx 83\%$$

Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что заметного превышения ни в какую сторону не наблюдается, значит коэффициенты эквивалентны, а также пребывают в довольно значительной степени.

Однако если вернуться к отдельным ответам в анкете, в таком случае возможно уловить одну интересную деталь.

Возвращаясь к вопросу/утверждению в анкете «В целом я удовлетворен(-на) работой в нашей организации» и проанализировав ответы каждого сотрудника на данный вопрос можно увидеть, что положительный ответ дали лишь два сотрудника, двое засомневались, а один вообще ответил отрицательно. Судя по окончательным цифрам, по всей видимости ответы должны были быть в основном положительными, ведь это подтверждается взвешиванием общих коэффициентов групп факторов и единичных переходных категорий.

Отчасти это связано с тем, что двухфакторная модель Герцберга не полностью предусматривает личные нужды сотрудника, а лишь объединяет итоги в один результат. Кроме того, единственный фактор в силах оказать фундаментальное влияние на итог, что, кроме того, сопряжено с особенностью каждого человека. При

всём при том, руководитель никогда не должен забывать главный постулат концепции: «противоположностью удовлетворённости является её отсутствие, а не неудовлетворённость» [9].

Теперь вернёмся к результатам анализа. Несмотря на то, что практически все категории получили высокие показатели, наименьшая остаётся у «признание результатов труда». Данная проблема, к сожалению, выходит за рамки одной организации [12]. Руководство компаний перестало помнить о том, что признание — это не только основные компенсации от компании такие как премии и льготы, но и любая другая похвала и благодарность сотрудникам за качественно проделанную работу. Выразить признание руководство может многими способами: искренний отзыв о прекрасно проделанной работе на общем собрании или вовсе записка от руки, оставленная на рабочем месте. В результате сотрудники испытывают положительные эмоции, ведь их труд ценят и замечают. Важность данного фактора влияет не только на высокий моральный дух персонала, но и приносит много других преимуществ для компаний. Например, согласно статистике, организации, где в корпоративной культуре присутствует признание персонала, на 31% меньше увольнений [10]. Но, несмотря на данный недостаток, остальные факторы, а их большинство, положительно влияют на удовлетворительность работой сотрудников и создают им именно те условия, из-за которых они трудятся в данной компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении хотелось бы отметить, что группы факторов, описанные в двухфакторной модели Герцберга, так или иначе оказывают влияние на степень удовлетворённости работой сотрудников организации, а уровень воздействия каждого фактора на конечный показатель весьма индивидуален. Это является ключевым минусом данной концепции. Кроме того, данный аспект затрудняет сравнительный анализ полученных результатов. Этот вывод доказывает то, что цель работы была достигнута [12].

Поставленные задачи работы были достигнуты:

- Изучены теоретические основы двухфакторной модели Герцберга.
- Установлена связь между наличием или отсутствием показателей двухфакторной модели Герцберга у работников выбранной организации и их удовлетворённостью работой.
- Разработан ряд рекомендаций по улучшению удовлетворённости работой сотрудников выбранной организации.

Значимость грамотной оценки мотивации работников для раскрытия основных проблематичных факторов, предотвращение которых даст возможность увеличить эффективность и результативность работы, а также удовлетворить любого отдельного работника, что в конечном счёте приведёт к успешности компании, была продемонстрирована.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сошникова Алеся Игоревна, Александров Александр Анатольевич Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. № 1 (75).
2. Блинова, С.Д. Анализ мотивационной структуры сотрудников предприятия на основе методики Фредерика Герцберга / С.Д. Блинова, Л.П. Бажуткина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. — 2018. — № 2. — С. 22–27.
3. Климов Е. А., Носкова О. Г. Психология труда. – М.: Юрайт, 2019. – 21–22 с.
4. Кокоулина Д. М. Мотивация сотрудников / Д.М. Кокоулина, Д.О. Леонов, Ю.Д. Ахмедова, Д.С. Кривошеева // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2018. – №3. – С. 176–180.
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М., 2018. – 254 с. 4.
6. Арский А.А. Проблемы применения положений двухфакторной теории мотивации Герцберга в управлении персоналом предприятия агропромышленного комплекса // Вестник МФЮА. 2019. № 1.
7. Дымшаков, М.А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах / М.А. Дымшаков // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. — 2017. — № 24–2. — С. 86–90.
8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. – 314 с.
9. А. А. Михайлов Особенности мотивации труда ИТ-специалистов // ЕГИ. 2020. №2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-truda-it-spetsialistov> (дата обращения: 10.12.2022).

10. Как признание заслуг сотрудников повышает производительность на рабочем месте [Электронный ресурс] // atlassian.com – URL: <https://www.atlassian.com/ru/work-management/team-management-and-leadership/team-management-strategies/employee-recognition> (дата обращения 10.12.22)

11. А.А. Фролова, О.А. Лымарева Взаимосвязь организационной культуры и мотивации сотрудников ИТ компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №10-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-organizatsionnoy-kultury-i-motivatsii-sotrudnikov-it-kompaniy> (дата обращения: 10.12.2022).

12. Карюк Д.А., Куликова В.В. Реализация мотивации на примере конкретного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №10-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-motivatsii-na-primere-konkretnogo-predpriyatiya> (дата обращения: 10.12.2022).