



Взаимосвязь между организационной культурой и трудовой мотивацией в вузе

ВЕРЕЩАГИНА Людмила Сергеевна

ОЛЬХОВА Лариса Анатольевна

Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, Саратов, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены результаты анализа организационной культуры и трудовой мотивации на примере российского вуза. Несмотря на высокую степень изученности вопросов мотивации персонала и организационной культуры, немногие авторы изучают теоретические, методические и прикладные аспекты взаимосвязи трудовых мотивов и культуры организации в сфере высшего образования. Актуальность проблематики, её неисследованность на таком специфическом объекте, как высшее учебное заведение, практическая значимость обусловили выбор темы работы. *Цель работы:* изучить взаимосвязь мотивов труда и организационной культуры. *Гипотеза исследования:* существует соответствие между типами / ордерами организационной культуры и типами трудовой мотивации. *Метод.* Анализ организационной культуры проводился на основе ордерного подхода Л. Н. Аксеновской с привлечением методики «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона, Р. Куинна, методики «Сила организационной культуры» Р. Дафта. Трудовая мотивация исследовалась с помощью методик В. В. Скворцова, Д. И. Ладанова, Т. Элерса, А. А. Реана. Для оценки социально-психологического климата коллектива использовалась методика А. Н. Лутошкина. В выборку вошли сотрудники одного из российских высших учебных заведений ($N = 84$). *Результаты.* Обнаружена корреляция (коэффициент Пирсона) между типами (ордерами) организационной культуры и типами мотивации работников. *Выводы.* Подтверждена гипотеза о том, что связь между мотивацией и типами / субординами культуры организации существует и носит стохастический характер. Выявлены доминирующие субординды и типы организационной культуры, структура трудовых мотивов работников, установлена корреляция между ними в вузе. *Ценность результатов.* Исследование подтвердило многокомпонентную, многоуровневую структуру организационной культуры, доказало практическую значимость использования ордерного подхода для диагностики культуры организации и трудовой мотивации в единой системе, изучая указанные вопросы на уровнях лидера, линейного руководителя, исполнителей в конкретной организации высшей школы.

Ключевые слова: организационная культура; трудовая мотивация; ордерный подход; семейный, церковный, армейский субординды.

Введение

Процесс управления неразрывно связан с таким комплексным феноменом, как организационная культура. Уникальность интегрированной сущности организационной культуры, недостаточная изученность её компонентов с учётом отраслевой специфики российских

компаний, с одной стороны, формируют барьеры для научного познания, а, с другой стороны, — создают трудности для эффективного управления организацией. Результаты исследований российских учёных свидетельствуют, что в системе трудовой мотивации произошли изменения, вектор которых сместился в сторону материальных стимулов (Никифорова, 2009).

Взаимосвязь между организационной культурой и трудовой мотивацией детерминирована их общим целевым ориентиром на моделирование трудового поведения, обеспечивающего личностный рост и организационное развитие. В психологии ещё не создана единая концептуальная основа для изучения воздействия мотивации на организационную культуру¹, не существует целостной логичной системы теоретических знаний об использовании трудовых мотивов и стимулов для изменения организационной культуры, формирования её оптимальной структуры.

Проблемы диагностики и изменения организационной культуры и трудовой мотивации рассмотрены в трудах многих зарубежных и российских учёных. Следует отметить, что на настоящий момент единичны работы, в которых в единой системе рассмотрены организационная культура и трудовая мотивация работников. Исследования в данных двух наиболее важных областях организационной психологии проводятся как правило параллельно, анализу взаимосвязи культуры организации и трудовой мотивации посвящено крайне малое количество публикаций, в то же время изучение взаимосвязи и взаимовлияния организационной культуры и мотивации к труду на современном этапе развития общества и экономики становится крайне актуальным.

Цель настоящей работы состоит в том, чтобы изучить взаимосвязь мотивов трудовой деятельности и организационной культуры. Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что существует корреляция между типами / ордерами организационной культуры и трудовыми мотивами персонала.

Теоретические основы исследования

Организационная культура

Среди исследователей организационной культуры стоит, прежде всего, упомянуть таких зарубежных учёных, как Р. Дафт, Д. Деннисон, Т. Дил и А. Кеннеди, М. Коул, Р. Рюттингер, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хенди, Г. Хофштеде, Э. Шейн, а также российских психологов Л. Н. Аксеновскую, Г. Н. Андрееву, Т. Ю. Базарова, В. Н. Воронина, А. Н. Занковского, А. В. Карпова, Р. Л. Кричевского, С. А. Липатова. Следует отметить, что на сегодняшний день нет единого мнения относительно понимания содержания и структуры организационной культуры. В 1980–1990-е гг. феномен организационной культуры привлекает довольно широкий круг исследователей в области организационной и социальной психологии. В тот период были опубликованы значимые работы в этой области — «Теория Z» У. Оучи, «В поисках эффективного управления» Р. Уотермана и Т. Питерса. В них организационная культура рассматривалась как важный фактор экономической эффективности компании и ее адаптации к окружающей среде.

Одним первых исследований по данному вопросу является работа Э. Шейна «Организационная культура и лидерство», которая была издана в 1985 году. Э. Шейн представил организационную культуру, основываясь на совокупности её проявлений в орга-

¹ Впрочем, сам конструкт «организационная культура», введённый Эдгаром Шайном, скорее предполагает обратное воздействие, а именно: влияние организационной культуры (её типа) на трудовую мотивацию персонала. *Прим. ред.*

низации. Он определил основные компоненты организации и отметил, что если преобразования расширяют внутриорганизационное пространство, то необходимо рассматривать корпоративную культуру, учитывая субкультурные различия (Шейн, 2012). Психологи выделяют системный, символический, когнитивный и другие подходы к анализу организационной культуры (Капитонов, Зинченко, Капитонов, 2005). Л. Н. Аксеновская рассматривает: системный подход, синергетический подход, семиотический подход, герменевтический подход, гуманистический подход, социально-психологические подходы (психологическая теория отношений, культурологический подход, когнитивный подход и др.) (Аксеновская, 2015). Опираясь на идеи Э. Шейна, В. М. Львов и О. В. Нагиева выделили следующие особенности организационной культуры (Львов, Нагиева, 2007).

1. Организационная культура соответствует многоцелевому характеру организации.
2. Сотрудники организации взаимодействуют, как правило, с работниками своего подразделения.
3. Каждый отдел использует свой собственный профессиональный язык.
4. Ежедневное использование профессионального языка формирует такую коммуникацию, которая включает специфические шутки, аналогии, символы, жесты, выражения лица, понятные только сотрудникам определённого подразделения.
5. Разное содержание работы обуславливает отличия в мерах наказания, поведенческих нормах и правилах.
6. Выполнение работ различного содержания определяет различия в ценностных ориентации, сформированных под воздействием образования.
7. Организационная культура постоянно находится под влиянием двух процессов: дифференциации и интеграции. Процесс дифференциации предполагает формирование субкультур в подразделениях, что отдаляет работников от организации. Процесс интеграции заключается в создании таких субкультур, в которых работник ощущает причастность к организации.
8. Линейные руководители создают свою субкультуру в организации, в рамках которой представления руководителей о положении дел могут отличаться от представлений рядовых работников. Влияние организационной культуры на результативность и конкурентоспособность современной организации во многом зависит от того, насколько она привлекательна для сотрудников.

На наш взгляд, изучение компонентов организационной культуры может осуществляться на трёх уровнях: макроуровень (общество в целом); мезоуровень (организация); микроуровень (сотрудник организации). Компоненты организационной культуры определяются отраслевой принадлежностью компании, анализируются по основным функциям и отражают наиболее важные аспекты хозяйствования организации (Dennison, Nieminen, Kotrba, 2012).

Т. Дил и А. Кеннеди предложили рассмотреть организационную культуру во взаимосвязи с определённым видом деятельности. В качестве основных элементов организационной культуры они выделяют риск топ-менеджеров, тип обратной связи с руководством. В результате исследователи выделили четыре типа организационной культуры: «жёсткая», «много работы – хороший отдых», «на карту» поставлена компания», «процессная» (Deal, Kennedy, 1982). Р. Рютингер на основе работы Т. Кеннеди и А. Дила, использовал в качестве ключевых элементов критерии: риска и скорости информационного обмена с внешней средой. По словам Р. Рютингера, взаимодействие может быть быстрым или медленным, риск — малым или большим. На основе указанных компонентов Р. Рютингер выделил четыре типа организационной культуры: культура товарообмена, административная, культура выгодных сделок, инвестиционную культуру (Аксеновская, 2015).

Французский исследователь М. Бурке, предлагая типологию организационной культуры, основывался на следующих компонентах: взаимодействие организации с внешней средой, размер, оргструктура, трудовая мотивация персонала. В зависимости от указанных компонентов М. Бурке выделил восемь типов организационной культуры: «Оранжерея», «Сбор колосков», «Огород», «Французский сад», «Обширные плантации», «Виноградная лоза», «Косяк рыб», «Орхидеи кочующие» (Спивак, 2012). В теории организационной культуры Д. Денисона выявлены четыре ключевых признака организационной культуры в компаниях различного уровня эффективности: вовлечённость, согласованность, адаптивность и миссия. Исследования на основе этой теории подтверждают идею, что в наиболее результативных организациях находятся способы для расширения инструментов привлечения сотрудников, облегчая координацию действий и способствуя согласованию трудового поведения с основными бизнес-ценностями, обеспечивая адаптивность, чёткое осознание цели и миссии. Рентабельность деятельности была наивысшей в стабильных культурах с глубоким осознанием миссии и уровнем согласованности, рост результатов был наиболее сильным в гибких культурах с высоким уровнем участия и адаптивности (Dennison, Nieminen, Kotrba, 2012).

Наиболее универсальной, оригинальной, детально разработанной, по нашему мнению, стала концепция организационной культуры Л. Н. Аксеновской. С точки зрения саратовского учёного-психолога, организационная культура — это система социально-психологических отношений, которые регулируются системой моральных ценностей (Аксеновская, 2005). Структура организационной культуры, предложенная Л. Н. Аксеновской, построена на трёх основных типах социальной организации: «воспроизводство» создает институт «брака» и социальную систему «семья»; «агрессия» пробуждает «войну» и социальную систему «армия»; «вера и литургия» образуют «религию» и социальную систему «церковь». В развитой системе организационной культуры социальные организации указанных трёх групп реализованы в равной степени.

Административные модели взаимодействия формируют определённые типы команд менеджеров и организационной культуры. «Родительская» модель управленческого сотрудничества отражается в формировании метафорической команды управленцев «совет старейшин» и субордера «семья». «Командирская» модель сотрудничества находит выражение в метафорической команде управленцев «штаб» и субордере «армия». «Пастырская» модель сотрудничества конституирует метафорическую модель команды управленцев «синод» и субордер «церковь». Все три типа порядка тесно связаны, влияют друг на друга и интегрируются в целостный социально-психологический порядок (ордер) — организационную культуру. Изменение организационной культуры предполагает определение степени развития и сбалансированности её компонентов, разработку и освоение программ развития компонентов на уровнях лидера, группы и коллектива. Способом изменения организационной культуры является социально-психологическое вмешательство. Изменение — это возникновение измеряемых различий в движении организации от существующего состояния (СС) к желательному состоянию (ЖС).

Результатом формирования каждого субордера является получение соответствующего природе субордера социально-психологического эффекта. Для «семейного» субордера результатом его формирования является достижение эмоционально-ценностного единства членов организации, а критерием сформированности — доверие членов организации к её руководству и проводимой им политике. Для «армейского» субордера результатом формирования является целевое единство членов организации, а критерием сформированности — уверенность членов организации в своей способности достичь поставленную цель. Для «церковного» субордера результатом формирования является смысловое единство членов

организации, а критерием сформированности — вера в правильность организационных целей и средств их достижения. Полученные эффекты измеряются при помощи ордерных опросников.

«Нормальное» развитие психолого-социального ордера представляет собой последовательное целенаправленное изменение субордеров, которое основано на процессе совершенствования лидеров организации и команды управленцев. Развитие организационной культуры в русле ордерного подхода проходит пять этапов: 1) этап синкретичности организационной культуры («отсутствие дифференциации на субордеры»); 2) этап проявления, развития, занятия доминирующих позиций субордера «семья»; 3) этап обособления, развития, доминирования субордера «армия»; 4) этап отделения, развития, достижения уровня доминирования субордера «церковь».

Интегрированная модель социально-психологического ордера содержит связь «внешнего» (институционального) и «эндогенного» (личного) порядка. Суть изменения организационной культуры на основе ордерного подхода заключается в последовательном изменении каждого субордера организационной культуры (диагностики, внесении изменений, формировании и качественном преобразовании) для достижения сбалансированного состояния на высоком качественном уровне развития в целях повышения эффективности организационно-экономического механизма управления организацией. Развитая организационная культура характеризуется развитием трёх субордеров в равных долях — «семейный» (33%), «армейский» (33%), «религиозный» (33%). Структура и степень представленности каждого субордера детерминирована моделями управленческого взаимодействия («родительской», «командирской», «пастырской»). Определение результатов осуществляется путем суммирования баллов по категориям А, Б, В, Г, Д, Е по опросным листам. Количественные данные должны быть подтверждены результатами интервью, бесед и наблюдений (Аксеновская, 2015).

Трудовая мотивация

Мотивация предполагает осознанный выбор личностью определённой модели поведения вследствие интегрированного воздействия экзогенных и эндогенных факторов. Интересы, потребности, направленность, процесс мотивирования, во-первых, являются самостоятельной совокупностью факторов формирования и изменения организационной культуры, а во-вторых, организационная культура порождает пространство культурных ансамблей с дифференциацией ценностей, мотивов, моделей поведения работников, которые обеспечивают реализацию целей организации (Верещагина, Ольхова, Воронин, 2017; Deci, 2005). Мотивация представляет собой процесс преднамеренного человеческого выбора определённого типа поведения, детерминированного комплексным воздействием факторов внешней и внутренней среды. Продолжительная занятость работника в организации возможна при установлении соответствия потребностей, мотивов, направленности и системы мотивации существующей организационной культуре или приведения мотивационной сферы ей в соответствие.

Управление мотивацией базируется на тесной взаимосвязи социально-нравственного, организационно-управленческого, экономического и личностно-психологического содержания мотивации. Для того чтобы понять, что побуждает людей действовать в определённом направлении, используют понятия «инстинкт», «внутренний мотив», «направленность», «ценности», «стимул». Разработка теоретико-методологических основ изучения проблем мотивации персонала велась такими зарубежными учёными, как К. Альдерфер, К. Арджирис, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Локе, Д. Макрегор, А. Маслоу, Э. Мэйо, У. Учи, Б. Скиннер и другие. Среди

российских психологов, изучавших мотивационное поле работников, следует отметить Т. Ю. Базарова, Б. Ф. Ломова, Ю. М. Орлова, А. А. Реана, С. Л. Рубинштейна и других.

Рассмотрение мотивационных теорий следует начать с уточнения сущности и структуры мотивов и потребностей. Потребность — это «ощущение нужды в чём-нибудь»; «отражение нужды во внутреннем поле индивида»; «состояние нехватки чего-либо, для его получения необходимо какое-то действие» (Одегов, Федченко, Дашкова, 2015). Анализ трансформации потребностей в мотивы представил А. Н. Леонтьев: «субъект рождается как индивид, наделённый потребностями Но ... внутренняя сила потребности может реализоваться только в деятельности. Другими словами, потребность существует как необходимое условие деятельности, но после того, как субъект начинает действовать, немедленно происходит его трансформация... До первого случая удовлетворения потребность «не знает» свой предмет, он ещё не найден. Только если будет он обнаружен так, как указано выше, потребность приобретет свой предмет, воспринимаемый или представляемый предмет — свою побудительную функцию» (Леонтьев, 1971).

Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на исследовании и объяснении того, какие мотивы формируют определённые типы поведения. Вторые пытаются описать процесс формирования определённого типа поведения посредством предоставления возможности удовлетворения потребностей в процессе трудовой деятельности. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются теория А. Маслоу, теория Ф. Герцберга, теория Д. МакЛеланда, теория К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации раскрывают процесс выбора человеком определённого типа трудового поведения, проводящего к достижению цели и удовлетворению потребностей. К наиболее известным относятся процессуальные теории мотивации В. Врума, Э. Деси, Э. Локе, Э. Лоулера, Л. Портера, Б. Скиннера (Одегов, Федченко, Дашкова, 2015).

Организационная культура и трудовая мотивация

Исследования взаимосвязи организационной культуры и трудовой мотивации немногочисленны. Например, можно выделить работы О. К. Слинковой, Е. О. Фарба, В. В. Царицынского. В исследовании О. К. Слинковой организационная культура и мотивация рассматриваются в едином контексте как взаимосвязанные и взаимообусловленные факторы трудового поведения (Слинкова, 2007). Е. О. Фарба изучала социально-психологическое влияние организационной культуры на мотивацию персонала малого предприятия (Фарба, 2003). Изучалась корпоративная культура в системе мотивации работников железнодорожной отрасли (Царицынский, 2003), а также её роль в формировании основных принципов мотивации труда в организации (Фомин, 2009). В. В. Барабанщикова проводила статистический анализ взаимосвязи и взаимовлияния типа организационной культуры и трудовой мотивации, основываясь, как и выше указанные авторы, преимущественно на типологию организационной культуры К. С. Камерона и Р. Э. Куинна (Барабанщикова, 2014). Е. В. Исмаилова изучала проблему зависимости трудовой мотивации операторов химического производства от организационной культуры, отражающейся в ценностях персонала (Исмаилова, 2014). И только одна известная нам работа в этой области была посвящена образовательным учреждениям. В ней изучалось влияние на результаты деятельности преподавателей университетов таких факторов, как организационная культура, стремление к лидерству и мотивация достижения, а также воздействие организационной культуры и лидерства — на мотивацию достижения (Анра, Ямин, 2017).

Подводя итог, мы можем утверждать, что исследования организационной культуры и трудовой мотивации ещё не обобщены в единый комплексный подход, недостаточно изучена статистическая взаимосвязь между мотивацией и типами организационной культуры. В рассматриваемой проблематике не нашла применения ордерная концепция организацион-

ной культуры Л. Н. Аксеновской. Слабо разработанными являются данные вопросы применительно к учреждениям высшей школы нашей страны.

Методические основы исследования

По содержанию методы диагностики организационной культуры могут быть классифицированы следующим образом: наблюдение, собеседование, анализ документов, опрос, диагностика организационной культуры в малых группах по компонентам организационной культуры; на основе типологии организационной культуры, метафорическое моделирование (существующее и желательное состояние описываются с помощью метафор); социально-психологические ордерные тренинги, совмещенные с метафорической оценкой. Кроме того, к методам диагностики и изменения организационной культуры можно отнести: моделирование в деловых играх (моделирование бизнес-процессов, принятия управленческих решений, взаимодействия в учебной среде и в естественных природных условиях); сотериологические методы (аутодиагностирование с помощью «сотериологического круга», сотериологические деловые игры); корпоративные мероприятия (соборания, презентации, праздники, спортивные мероприятия, специальные ордерные процедуры — ритуалы, обряды).

Диагностика организационной культуры на основе используемого нами ордерного подхода предполагает анализ и описание её различных уровней и элементов с использованием ордерных методик. Ордерный подход как правило имеет следующую схему реализации: а) описание существующей ситуации (СС) в сфере культуры организации её лидером; б) описание существующего состояния лидера (СС); в) описание существующего состояния (СС) команды руководителей; г) оценка желаемого состояния (ЖС) организационной культуры (Аксеновская, 2007).

Методики диагностики трудовой мотивации можно, на наш взгляд, систематизировать следующим образом: методики, направленные на выявление актуальных мотивов и потребностей, методики определения смысложизненных ориентаций и жизненных ценностей, методики оценки мотивации достижение успеха или избегания неудач, методики оценки мотивации одобрения, принятия и отвержения.

Методики и процедура исследования

При проведении нашего эмпирического исследования использовались следующие конкретные методики:

- ордерная методика диагностики организационной культуры Л. Н. Аксеновской (Аксеновская, 2015);
- методика «Инструмент оценки организационной культуры» (*Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*) К. Камерона, Р. Куинна (Камерон, Куинн, 2011)²;
- методика «Сила организационной культуры» (*Culture strength evaluation*) Р. Дафта (Дафт, 2008);
- методика диагностики уровня удовлетворения основных потребностей В. В. Скворцова, Д. И. Ладанова (Агеев, Базаров, Скворцов, 1986);
- методика личностной диагностики мотивации избегания неудач и методика личностной диагностики мотивации достижения успеха Т. Элерса (Ehlers, 1965; Розанова, 1999; Жамалова, Маслак, 2016);
- методика диагностики мотивации стремления к успеху и страха неудачи А. А. Реана (Реан, 1999);

² Диагностические возможности и ограничения использования данной методики в российских организациях подробно обсуждены в исследовании А. Д. Чанько (Чанько, 2005). *Прим. ред.*

- методика оценки социально-психологического климата коллектива А. Н. Лутошкина (Лутошкин, 1988).

Обработка первичных данных

Статистический анализ данных включает оценку отдельных параметров распределения признака для общего описания выборки и результатов исследования (средние значения, дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации), корреляционный анализ.

Эмпирическая база исследования

В исследовании приняло участие 84 человека — профессорско-преподавательский состав одного из высших учебных заведений страны. В том числе — один заместитель руководителя вуза, 10 человек (12%) — деканы и заместители деканов, 14 человек (17%) — заведующие кафедрами и их заместители, 59 преподавателей (70%). Исследование включало: 1) беседу с руководителями различных уровней; 2) заполнение анкет для сбора сведений об оргкультуре и трудовой мотивации сотрудников.

Результаты и их обсуждение

Целью диагностики является определение фактической структуры организационной культуры на примере вуза на уровне топ-менеджеров, линейных руководителей, работников. С целью диагностики организационной культуры вуза респонденты заполнили три вида анкет, позволяющих определить доминирующий субордер, сплочённость коллектива, тип лидерства. В таблицах 1-3 приведены значения, рассчитанные по формуле средней арифметической.

Из таблицы 1 видно, что в настоящее время в вузе все три субордера представлены примерно в равной степени (89 и 88 баллов), при этом наибольшее рассогласование между СС и ЖС — у семейного субордера (15), наименьшее — у армейского (8). Рассогласование СС и ЖС в церковном субордере — 9 баллов.

Таблица 1. Выраженность субордеров организационной культуры вуза (в баллах)

Субордер	СС (существующее состояние)	ЖС (желаемое состояние)	Рассогласование	Доминанта
А («семья»)	89	103	15	А-1
Б («армия»)	89	97	8	Б-1
В («церковь»)	88	97	9	В-2

Таблица 2. Степень сформированности субордеров организационной культуры на различных уровнях управления

Уровни управления	Субордер «Семья»		Субордер «Армия»		Субордер «Церковь»	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Заместитель ректора	87	101	98	110	29	60
Деканы и их заместители	86	102	85	100	46	78
Заведующие кафедрами и их заместители	65	93	75	100	48	83
Преподаватели и научные сотрудники	64	75	59	90	22	40

Примечание. СС — существующее состояние; ЖС — желаемое состояние.

Согласно анкете «Сотериологическая диагностика развития лидерских характеристик топ-менеджера», усреднённые сведения, полученные из вопросников, агрегированы в таблице 3, что позволяет комплексно их проанализировать.

Таблица 3. Сводная таблица результатов сотериологической диагностики развития качеств лидера

Параметры оценки	Область психотерапевтического здоровья		Область психотерапевтического риска (нездоровья)					
	«Лучший»		Зона 1		Зона 2		Зона 3	
Градации			«Хуже»		«Ещё хуже»		«Хуже всех»	
Состояние	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Баллы	77	90	67	36	54	28	50	8

Обобщённые данные, представленные в таблице 3, показывают, что общее состояние властных полномочий топ-менеджеров находится в области психологического здоровья («лучший»), что соответствует высокому уровню развития их лидерских качеств (на момент диагностики). Об этом свидетельствует довольно высокий балл самооценки властной функции (СС = 77 баллов) и существующие возможности для развития до желаемого состояния (ЖС = 90 баллов).

Наряду с ордерной диагностикой организационной культуры вуза была проведена диагностика типа организационной культуры на основе модели К. Камерона и Р. Куина, в которой тип организационной культуры определяется, исходя из оценок таких организационных характеристик, как: организационная структура, стиль руководства, управление персоналом, стратегические цели и критерии успеха (Камерон, Куинн, 2011). В результате обработки данных для определения типа организационной культуры по методике «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона и Р. Куинна было обнаружено, что вуз, участвующий в исследовании, имеет смешанный тип организационной культуры. Тем не менее, установлены высокие значения для некоторых характеристик, которые описывают организационную культуру в образовательном учреждении. На основании диагностики актуальных ценностей сотрудников организации, а также их предпочтений в отношении различных аспектов трудовой среды, был определён профиль организационной культуры вуза (Рисунок 3).

Рисунок 3 показывает, что преподаватели института оценивают существующую организационную культуру как «рыночную» с элементами «клановой» и «иерархической» культуры, но считают, что им будет удобнее и комфортнее работать при преобладании «кланового» и «иерархического» типов организационной культуры.



Рисунок 3. Профиль организационной культуры вуза, по модели К. Камерона и Р. Куинна

Диагностика организационной культуры по методике «Сила организационной культуры» Р. Л. Дафта (Дафт, 2008), интерпретированной автором данной статьи, позволила отнести организационную культуру вуза к умеренно сильной (средняя оценка — 37 баллов), то есть организационная культура характеризуется достаточной силой, поддерживается значительным количеством сотрудников. Типичность мнений рассчитывалась по формуле средней арифметической. По результатам расчётов коэффициентов конкордации в целом по выборке установлена согласованность мнений ($S = 260, W = 0.54$), что подтвердило достаточную величину выборки.

Наличие связи между субординатами организационной культуры (Л. Н. Аксеновская), типами организационной культуры (К. Камерон и Р. Куинн) и уровнем её силы было проверено в ходе корреляционного анализа с использованием коэффициента r Пирсона (таблица 5).

Таблица 4. Значимые связи существующего состояния типов (субординат) и силы организационной культуры в вузе (r Пирсона)

Тип организационной культуры и её сила	Семейный субординат	Армейский субординат	Церковный субординат
Клановая	.355		-.353
Адхократическая			.372
Рыночная	-.487	-.372	
Иерархическая	.372	.452	.371
Сила организационной культуры	.395	-.37	.395

Примечание: $r_{кр} = .296$ при $p \leq .01, r_{кр} = .349$ при $p \leq .05$.

Наблюдается значимая положительная связь между оценками существующего семейного субордината и типами клановой ($r_p = 0.355$) и иерархической ($r_p = 0.372$) организационных культур. Можно также предположить, что в семейном субординате организационная культура может характеризоваться умеренной силой ($r_p = 0.395$). Установлена значимая отрицательная связь между существующим семейным субординатом и рыночным типом организационной культуры ($r_p = -0.487$), из чего следует, что трансформация семейного субордината к желаемому состоянию возможна лишь при снижении уровня рыночного типа организационной культуры. Эта же тенденция сохраняется при оценке предпочтительного типа организационной культуры и желаемого состояния семейного субордината за исключением корреляции с иерархическим типом организационной культуры.

По мнению опрошенных преподавателей, армейский субординат соответствует слабому типу организационной культуры ($r_p = -0.370$) при достаточной степени развития бюрократической организационной культуры ($r_p = 0.452$). В существующем состоянии у армейского субордината установлена отрицательная связь с оргкультурой рыночного типа ($r_p = -0.372$). В желаемом состоянии установлена положительная корреляция армейского субордината с клановым ($r_p = 0.393$) и бюрократическим ($r_p = 0.825$) типами организационной культуры, отрицательная – с рыночным типом организационной культуры ($r_p = -0.445$).

По мнению опрошенных, организационная культура вуза может быть сильной при достаточном развитии церковного субордината, с которым в существующем состоянии бюрократический ($r_p = 0.371$) и адхократический ($r_p = 0.372$) типы организационной культуры связаны положительно, способствуют его развитию, клановый – отрицательно ($r_p = -0.353$), будет препятствовать становлению церковного субордината. При оценке желаемого состояния субординатов и типов оргкультур данная тенденция сохранилась.

Удовлетворённость существующим в настоящее время соотношением субординатов организационной культуры вуза определена на основе методики «Шкала оценки социально-психологического климата» А. Н. Лутошкина. Результаты оценки психологического климата выявили высокий уровень его благоприятности в изучаемом вузе (21 балл).

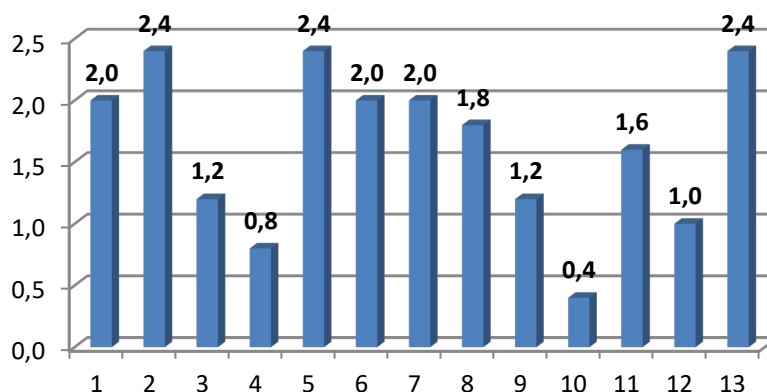


Рисунок 4. Оценка социально-психологического климата, по А. Н. Лутошкину, в целом по выборке преподавателей вуза (N = 84)

В исследуемом вузе отмечается позитивная социально-психологическая обстановка — преобладает большая доброжелательность в отношениях (2.4 балла), в трудные минуты коллектив действует как единая команда «один за всех и все за одного» (1.8 балла) (Верещагина, Ольхова, Кузнецова, 2017).

Исследование мотивационной сферы персонала вуза проводилось с использованием методики В. В. Скворцова, опросников Т. Элерса, методики А. А. Реана. По результатам опроса преподавателей по методике «Диагностика степени удовлетворения основных потребностей» В. В. Скворцова, наиболее значимыми потребностями у сотрудников являются материальные, в безопасности, в признании, в самореализации (Табл. 5).

Как указано в таблице 5, расчёт коэффициента r Пирсона показал положительную корреляцию между доминирующим семейным субордером и материальными ($r_p = 0.434$), социальными потребностями ($r_p = 0.522$), потребностями в признании ($r_p = 0.376$) и в самореализации ($r_p = 0.394$), что обусловлено патерналистским типом отношений, направленных на учёт и создание условий для удовлетворения всего спектра разнообразных потребностей работников.

Таблица 5. Значимые связи между субордерами организационной культуры (Л. Н. Аксеновская) и потребностями сотрудников вуза

Потребности	Субордер «Семья»	Субордер «Армия»	Субордер «Церковь»
Материальные	.434	.385	
В безопасности		-.364	.434
Социальные	.522		
В признании	.376	.427	.452
В самореализации	.394	-.358	.389

Примечание: $r_{кр} = .296$ при $p \leq .01$, $r_{кр} = .349$ при $p \leq .05$

По армейскому субордеру установлена положительная связь с материальными потребностями ($r_p = 0.385$), потребностями в достижениях ($r_p = 0.427$), отрицательная – с потребностями в безопасности ($r_p = -0.364$) и потребностями в самореализации ($r_p = -0.358$). Сотрудники в данном случае максимально целеориентированы, мотивированы вознаграждением в случае достижения требуемого результата, значимость потребностей в безопасности будет снижаться с усилением армейского субордера и стремления к победе, успеху. Можно также предположить снижение интереса к содержанию деятельности и способам её усовершенствования.

По церковному субордеру нами установлена положительная корреляционная связь ($r_p = 0.434$) с потребностью в социальной и физиологической безопасности, потребностью в успехе, достижениях ($r_p = 0.452$), потребностью в самореализации ($r_p = 0.389$). Можно предположить, что вузовские сотрудники, вошедшие в нашу выборку, более мотивированы содержательной стороной деятельности, поиском уникальных, эффективных способов решения рабочих задач.

Использование двух методик Т. Элерса диагностики мотивации достижение успеха и мотивации избегание неудач показало, что 71% респондентов демонстрируют стремление к успеху, 29% — стремление к избеганию неудач. По методике «Мотивация успеха и боязнь неудачи» А. А. Реана у 45% испытуемых диагностирована мотивация успеха, у 32% испытуемых — мотивационный полюс ярко не выражен, но в целом по набранным баллам более чем у половины опрошенных присутствует определённая тенденция к мотивации на успех.

Корреляционный анализ показал положительную связь между мотивацией достижения успеха и выраженностью «семейного» субордера ($r_p = 0.427$). Мотивация достижение успеха будет способствовать развитию ($r_p = 0.518$) «армейского» порядка (субордера), а отрицательная мотивация избегания неудач — замедлять ($r_p = -0.492$) (Табл. 6). Компоненты «церковного» порядка коррелируют с уровнем мотивации избегания неудач.

Таблица 6. Значимые связи субордеров организационной культуры и мотивации достижения у сотрудников вуза

Тип мотивации	Субордер «Семья»	Субордер «Армия»	Субордер «Церковь»
Достижение успеха (Т. Элерс)	.427	.518	
Избегание неудачи (Т. Элерс)		-.492	.364
Достижение успеха (А. А. Реан)	.395		

Примечание: $r_{кр} = .296$ при $p \leq .01$, $r_{кр} = .349$ при $p \leq .05$

Рассмотренная методика, которая была апробирована в одном из экономических вузов страны, позволяет выявлять трудовые мотивы, способствующие и сдерживающие формирование сбалансированной структуры субордеров, воздействовать на них при реализации мероприятий по развитию существующей организационной культуры до желаемого состояния (Баркетова, Верещагина, 2017).

Выводы

В работе достигнута её ключевая цель — установлена стохастическая взаимосвязь между мотивацией и типами (субордерами) организационной культуры. Исследование подтвердило идею ордерной теории организационной культуры Л. Н. Аксеновской о её многокомпонентной, сбалансированной и многоуровневой структуре, доказало практическую значимость использования ордерного подхода для диагностики организационной культуры и трудовой мотивации в единой системе, исследуя указанные вопросы на уровнях лидера, линейного руководителя, исполнителя в высшем учебном заведении. В работе определена структура трудовых мотивов работников, установлена статистическая взаимосвязь между ними и типами (субордерами) организационной культуры в образовательном учреждении высшей школы.

Подход, основанный на установлении взаимосвязи между мотивами к труду и типами / субордерами организационной культуры, может использоваться для разработки и реализации комплекса мотивационных воздействий на профессорско-преподавательский персонал исследуемого вуза в целях его активного вовлечения в процесс трансформации организационной культуры.

Практическая значимость исследования значительно бы возросла, если бы в качестве эмпирического объекта было бы избрано несколько высших учебных заведений (вузовских кластеров) или организаций из других сфер экономики. Полученные результаты приобрели бы большую значимость, если бы на основе метода регрессионного анализа была оценена степень взаимовлияния мотивации и организационной культуры. Указанные ограничения и проблемы могут явиться предметом дальнейших исследований.

Литература

- Агеев, В. С., Базаров, Т. Ю., Скворцов, В. В. (1986). *Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2015). *Социальная психология организационной культуры*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. М.: Академический проект; Трикста.
- Анра, Ю., Ямин, М. (2017). Взаимосвязи между организационной культурой, лидерством, мотивацией к достижениям и результативностью университетских преподавателей. *Форсайт*, 11(2), 92-97.
- Барабанщикова, В. В. (2014). Взаимосвязь типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала. *Вестник РУДН, серия Психология и педагогика*, 4, 61–69.
- Баркетова, Т. А., Верещагина, Л. С. (2017). К вопросу о содержании организационной культуры современной организации. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 5(69), 42–45.
- Верещагина, Л. С., Ольхова, Л. А., Воронин, Э. Е. (2017). Факторы развития механизма управления наукоемкими корпоративными образованиями на основе трудовой мотивации. *Научное обозрение*, 13, 90–92.
- Верещагина, Л. С., Ольхова, Л. А., Кузнецова, Е. А. (2018). Исследование социально-психологического климата в подразделениях образовательной организации. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 3(72), 181–184.
- Дафт, Р. Л. (2008). *Менеджмент*. СПб.: Питер.
- Жамалова, А. Р., Маслак, А. А. (2016). Измерение латентной переменной «мотивация к успеху». *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 11, 1–9.
- Исмаилова, Е. В. (2014). Зависимость трудовой мотивации операторов химического предприятия от репрезентации организационной культуры. *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология»*, 1(15), 51–66.
- Камерон, К., Куинн, Р. (2011). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.
- Капитонов, Э. А., Зинченко, Г. П., Капитонов, А. Э. (2005). *Корпоративная культура: теория и практика*. М.: Альфа-Пресс.
- Кричевский, Р. К., Дубовская, Е. М. (2011). *Психология малой группы*. М: Аспект Пресс.
- Леонтьев, А. Н. (1971). *Потребности, мотивы и эмоции*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Лутошкин, А. Н. (1988). *Эмоциональные потенциалы коллектива*. М.: Педагогика.
- Львов, В. М., Нагиева, О. В. (2007). Типология организационной культуры в новых изменяющихся социально-экономических условиях. *Журнал практического психолога*, 4, 8–27.
- Никифорова, О. А. (2009). *Проблема мотивации труда в управлении современной организацией: социологический анализ: Дисс. ... канд. социол. наук*. СПб.

- Одегов, Ю. Г., Федченко, А. А., Дашкова, Е. С. (2015). *Мотивация трудовой деятельности*. М.: Альфа-Пресс.
- Реан, А. А. (1999). *Психология изучения личности*. СПб.: Михайлов В. А.
- Розанова, В. А. (1999). *Психология управления. Учебное пособие*. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез».
- Слинкова, О. К. (2006). *Трудовая мотивация и организационная культура: теоретико-методологические и прикладные основы исследования: Дисс. ... докт. психол. наук*. Кемерово.
- Спивак, В. А. (2012). *Корпоративная культура*. СПб.: Питер.
- Фарба, Е. О. (2003). *Социально-психологическое влияние организационной культуры на мотивацию персонала малого предприятия: Дисс. ... канд. психол. наук*. М.
- Фомин, А. В. (2009). *Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда в организации: дисс. ... канд. социол. наук*. М.
- Царицынский, В. В. (2003). *Корпоративная культура как фактор мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта в условиях реформирования: Дис. ... канд. социол. наук*. Саратов.
- Чанько, А. Д. (2005). Опыт диагностики организационной культуры российских компаний. *Российский журнал менеджента*, 3(4), 29–54.
- Шейн, Э. (2012). *Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование*. СПб.: Питер.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Value Framework* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Deal, T., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do?* N.Y: A Grosset / Putnam Book.
- Dennison, D., Nieminen, L., Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Ehlers, T. (1965). Über persönlichkeitsbedingte Unfallgefährdung. *Archiv für die gesamte Psychologie*, 117, 252–279.

Поступила 21.01.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Organizational culture and work motivation in educational organization

Liudmila VERESCHAGINA

Larisa OLKHOVA

Saratov Socio-Economic Institute branch of Plekhanov Russian University of Economics, Saraytov, Russian Federation

Abstract. In economic and socio-psychological sciences no unified conceptual foundations of study of influence of work motivation system on organizational culture have yet developed, there is no interdependent in the logical sense and integral system of scientific knowledge about the character of managemental impact of stimulation system on a certain type of organizational culture, providing maximal use and development of employee potential. *Goal:* modeling influence of employee motivation on organizational culture of modern organizations and elaboration of activities on development of organizational culture on this basis (evidence from educational establishments of higher education). *Design.* More than 80 respondents, professors, lecturers took part in the research. The principal instrument used was the method of questionnaires. The methodical inventory consisted of methods L. Aksenovskaya, K. Cameron, R. Quinn, R. Daft, V. Skvortsov, T. Ehlers, A. Rean. *Findings.* The research will allow developing theoretical ideas about the essence and content of organizational culture and work motivation in Russian companies, also about the principles of their diagnostics and modeling. The obtained results can be used by companies performing different types of economic activities, and also can be exercised during the education process.

Keywords: organizational culture, motiv, motivation, staff, order approach, family, church, army suborder, survey, correlation.

References

- Ageyev, V. S., Bazarov, T. Yu., Skvortsov, V. V. (1986). *Metodika sostavleniya sotsial'no-psikhologicheskoy kharakteristiki dlya attestatsii kadrov* [The method of compiling socio-psychological characteristics for the certification of personnel]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoy kul'tury: voprosy metodologii* [Order concept of organizational culture: issues of methodology]. Saratov: Izd-vo Sarat. un-ta.
- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoy kul'tury* [Order model of organizational culture]. M.: Akademicheskiiy proyekt; Triksta.
- Aksenovskaya, L. N. (2015). *Sotsial'naya psikhologiya organizatsionnoy kul'tury* [Social psychology of organizational culture]. Saratov: Izd-vo Sa-rat. un-ta.
- Anra, Y., Yamin, M. (2017). *Vzaimosvyazi mezhdu organizatsionnoy kul'turoy, liderstvom, motivatsiyey k dostizheniyam i rezul'tativnost'yu universitetskikh prepodavateley* [The relationship between

- organizational culture, leadership, motivation for achievement and performance of university teachers]. *Forsyth*, 11(2), 92–97.
- Barabanshchikova, V. V. (2014). Vzaimosvyaz' tipa organizatsionnoy kul'tury i urovnya trudovoy motivatsii personala [The relationship of the type of organizational culture and the level of labor motivation of staff]. *Vestnik RUDN, seriya Psikhologiya i pedagogika*, 4, 61–69.
- Barketova, T. A., Vereshchagina, L. S. (2017). K voprosu o soderzhanii organizatsionnoy kul'tury so-vremennoy organizatsii [To the question of the content of organizational culture of cotemporary organization]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, 5(69), 42–45.
- Cameron, K. S., Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Revised ed.* San-Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury* [Diagnosing and change of organizational culture]. SPb.: Piter.
- Chanko, A. D. (2005). Opyt diagnostiki organizatsionnoy kul'tury rossiyskikh kompaniy [Experience in diagnosing the organizational culture of Russian companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhenta*, 3(4), 29–54.
- Daft, R. L. (2008). *Menedzhment* [Management]. SPb.: Piter.
- Deal, T., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do?* N.Y: A Grosset / Putnam Book.
- Dennison, D., Nieminen, L., Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Ehlers, T. (1965). Über persönlichkeitsbedingte Unfallgefährdung. *Archiv für die gesamte Psychologie*, 117, 252–279.
- Farba, Ye. O. (2003). *Sotsial'no-psikhologicheskoye vliyaniye organizatsionnoy kul'tury na motivatsiyu personala malogo predpriyatiya* [Socio-psychological impact of organizational culture on the motivation of the staff of a small enterprise]: Diss. ... kand. psikhol. nauk. M.
- Fomin, A. V. (2009). *Rol' korporativnoy kul'tury v formirovaniy osnovnykh printsipov motiva-tsii truda v organizatsii* [The role of corporate culture in the formation of the basic principles of labor motivation in organizations]: diss. ... kand. sotsiol. nauk. M.
- Ismailova, Ye. V. (2014). *Zavisimost' trudovoy motivatsii operatorov khimicheskogo predpriyatiya ot reprezentatsii organizatsionnoy kul'tury* [The dependence of the labor motivation of the operators of a chemical enterprise on the representation of organizational culture]. *Vestnik Samarskoy gumanitarnoy akademii. Seriya «Psikhologiya»*, 1(15), 51–66.
- Kapitonov, E. A., Zinchenko, G. P., Kapitonov, A. E. (2005). *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika* [Corporate culture: theory and practice]. M.: Alfa-Press.
- Krichevskiy, R. K., Dubovskaya, Ye. M. (2011). *Psikhologiya maloy gruppy* [Psychology of a small group]. M: Aspekt Press.
- Leontyev, A. N. (1971). *Potrebnosti, motivy i emotsii* [Needs, motives and emotions]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Lutoshkin, A. N. (1988). *Emotsional'nyye potentsialy kollektiva* [Emotional potentials of the team]. M.: Pedagogika.
- Lvov, V. M., Nagiyeva, O. V. (2007). Tipologiya organizatsionnoy kul'tury v novykh izmenyayushchikhsya sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh [Typology of organizational culture in the new changing socio-economic conditions]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 4, 8–27.

- Nikiforova, O. A. (2009). *Problema motivatsii truda v upravlenii sovremennoy organisatsii: sociologicheskiy analys* [The problem of motivation to work in management of modern organization: sociological analysis]: Diss. ... kand. sociol. nauk. SPb.
- Odegov, Yu. G., Fedchenko, A. A., Dashkova, Ye. S. (2015). *Motivatsiya trudovoy deyatelnosti* [Motivation to work]. M.: Alfa-Press.
- Rean, A. A. (1999). *Psikhologiya izucheniya lichnosti* [Psychology of studying personality]. SPb.: Mikhaylov V. A.
- Rozanova, V. A. (1999). *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of management]. M.: Biznes-shkola «Intel-Sintez».
- Schein, E. (2012). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: Postroyeniye, evolyutsiya, sovershenstvovaniye* [Organizational Culture and Leadership: Construction, Evolution, Improvement]. SPb.: Piter.
- Slinkova, O. K. (2006). *Trudovaya motivatsiya i organizatsionnaya kul'tura: teoretiko-metodologicheskiye i prikladnyye osnovy issledovaniya* [Labor Motivation and Organizational Culture: Theoretical, Methodological and Applied Foundations of the Study]: Diss. ... dokt. psikhol. nauk. Kemerovo.
- Spivak, V. A. (2012). *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture]. SPb.: Piter.
- Tsaritsynskiy, V. V. (2003). *Korporativnaya kul'tura kak faktor motivatsii rabotnikov predpriyatiy zheleznodorozhnogo transporta v usloviyakh reformirovaniya* [Corporate culture as a factor of motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of reforming]: Dis. ... kand. sotsiol. nauk. Saratov.
- Vereshchagina, L. S., Ol'khova, L. A., Kuznetsova, Ye. A. (2018). Issledovaniye sotsial'no-psikhologicheskogo klimata v podrazdeleniyakh obrazovatel'noy organizatsii [The study of the socio-psychological climate in the units of the educational organization]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*, 3(72), 181–184.
- Vereshchagina, L. S., Ol'khova, L. A., Voronin, E. Ye. (2017). Faktory razvitiya mekhanizma upravleniya naukoymkimi korporativnymi obrazovaniyami na osnove trudovoy motivatsii [Factors of development of the mechanism of management of high-tech corporate entities based on work motivation]. *Nauchnoye obozreniye*, 13, 90–92.
- Zhamalova, A. R., Maslak, A. A. (2016). Izmereniye latentnoy peremennoy «motivatsiya k uspekhu» [Measuring the latent variable «motivation for success»]. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept»*, 11, 1–9.

Received 21.01.2019