

УДК 159.9

РОЛЬ ЛИДЕРА В МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРИНЯТИИ ИМИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ*

Е.Н. Ибрагимова, Л.М. Попов

Аннотация

Исследование посвящено изучению роли лидера организации как ключевой психологической детерминанты в мотивации сотрудников и принятии ими корпоративной культуры. В ходе изучения внешней и внутренней мотивации личности показано, что если в корпоративной культуре организации учитывается стремление личности к самодетерминации и не нарушается её внутренняя целостность, то запускается механизм интроцепции внешних целей сотрудниками.

Ключевые слова: личность, мотивация внешняя, мотивация внутренняя, интроцепция, корпоративная культура.

Введение

В настоящее время в связи с распространением бизнес-идей Запада в российском обществе наметилась тенденция ориентации на опыт зарубежных компаний. Всё большее количество руководителей организаций обращается в консалтинговые фирмы для получения ответа на вопрос, как сделать свое предприятие успешным. Реалии рыночной экономики вынуждают руководителей бороться за ценных сотрудников. Но мало привлечь нужного специалиста в компанию, важно его ещё и удержать: обеспечить адаптацию в коллективе и создать благоприятные условия для продуктивной работы. Задача вполне понятная, однако зачастую у руководителей не оказывается инструментов для её решения.

Важную роль в привлечении и закреплении специалистов на рабочем месте играет *корпоративная культура организации*. В ходе исследований в области менеджмента и маркетинга учёные приходят к выводу, что корпоративная культура – важнейший фактор, определяющий успешность компании на рынке. Каждая компания характеризуется наличием корпоративной культуры, но далеко не каждая культура принимается и становится мощным фактором трудовой мотивации. Научная проблема состоит в том, чтобы определить, за счёт каких конкурентных преимуществ одна корпоративная культура оказывается сильнее другой. В рамках психологической науки вопрос о принятии личностью корпоративной культуры остаётся недостаточно проработанным (см. [1, 2]).

* Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (проект № 14-06-00585а).

1. Теоретическое осмысление вопроса

В ситуации сжатых сроков и давления обстоятельств мотивация сотрудников становится наиболее значимой. В этом аспекте мотивацию персонала можно рассмотреть как средство обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов организации, мобилизации имеющегося кадрового потенциала, что позволит повысить общую результативность и прибыльность труда. Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника к активной деятельности, в результате чего одновременно удовлетворяются его потребности и достигаются цели организации. Для решения этих задач необходима особая внутренняя атмосфера компании, общая идея, воплощающаяся в сформированной корпоративной культуре. В ходе изучения мотивации сотрудников организации необходимо учитывать, что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия, каково соотношение внутренней и внешней мотивации, как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотив, одно из ключевых понятий психологической теории деятельности, разрабатывавшейся ведущими советскими психологами А.Н. Леонтьевым и С.Л. Рубинштейном [3, 4], определяется как опредмеченная потребность. Поведение человека обычно обуславливается совокупностью мотивов, находящихся в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Идея внешней и внутренней мотивации является значимой в современной психологии личности, внутренняя мотивация личности – это важная детерминанта поведения человека, сложно поддающаяся изменениям.

С позиции теории деятельности рассмотрим мотивацию в совокупности 4 компонентов личности: «Я могу», «Я хочу», «какой Я», «Я должен»¹ [5]. В. Штерн определяет активность личности как важнейший фактор её развития. Активность детерминируется двумя видами целей: внешними и внутренними, создающими соответственно внешнюю и внутреннюю мотивацию. Переход внешних целей во внутренние рассматривается как *интроцепция* – важный механизм создания внутренней мотивации [6]. Другими словами, интроцепция предполагает сдвиг в сознании с целей, которые заданы извне (внешняя детерминация), к целям, которые принимаются им как внутренние, свои. Тогда мотивация к их воплощению становится внутренней и рассматривается как самодетерминация [4, 7].

Диалектический переход от детерминации к самодетерминации воплощается в продукте становления внешнеплановых процессов в виде новых содержания и новых технологий на уровнях «для себя» и «для данной субкультуры» [8]. Наряду с объяснением психологических механизмов субъектности и инициативности в психологии личности актуальным становится приведение в действие механизма самодетерминации личности. В зарубежной психологии сложился ряд теорий самодетерминации: в сфере образования, детско-родительских отношений, здоровья и клиники, в организациях, в области культуры. Ключевым положением данных теорий, как отмечает Т.О. Гордеева, является выраженная

¹ С.Л. Рубинштейн выделяет 3 основных элемента структуры личности («хочу», «могу», «какой Я») [4]. В нашем исследовании дополнительно введён компонент «Я должен», расширяющий представление о механизмах и факторах поведения личности в условиях реальной жизни.

склонность людей к автономии как проявлению права на выбор, самостоятельность, независимость, ответственность, ограниченную контролируемость [9].

Руководитель организации управляет подчинёнными как минимум по двум траекториям: прямо и косвенно [10]. Прямые методы – это приказы, распоряжения, должностные инструкции, договоры и контракты и т. п. Косвенные – корпоративная культура, закрепление требуемых моделей производственного поведения, стиль управленческих влияний, психологический климат в коллективе и т. п. Руководителю необходимо использовать совокупность прямых и косвенных методов. Чувствительность персонала к косвенным методам управления определяется сложностью деятельности организации, образованностью сотрудников.

Корпоративную культуру можно определить как один из основных методов запуска механизма интроцепции, диалектического перехода от внешней детерминации к самодетерминации личности. В результате анализа различных моделей корпоративной культуры в современной литературе по психологии, экономике и менеджменту была выделена модель Д. Денисона как наиболее отвечающая задачам настоящего исследования [11]. Модель Денисона – это репрезентативная теория, разработанная в условиях деловой среды, это результат исследования, наблюдения за корпоративной культурой как преуспевающих, так и проблемных компаний разных размеров, отраслей, стадий жизненного цикла. Отметим, что ни в одной модели не учтена роль лидера, а руководитель играет ключевую организующую роль в формировании корпоративной культуры, зачастую являясь не только носителем, но и инициатором таковой. Кроме того, мотивация коллег – одно из основных профессионально важных качеств руководителя.

На базе модели Д. Денисона в данном исследовании предлагается *пяти-факторная модель корпоративной культуры*, включающая такие факторы, как:

- 1) миссия, определяющая стратегию, цели и задачи компании, её имидж;
- 2) адаптивность, предполагающая ориентацию компании на клиента, приспособление к внешней среде, что обеспечивает успешность компании;
- 3) согласованность как ориентация на взаимодействие внутри компании, распределение полномочий;
- 4) вовлечённость как ориентация на личность в организации²;
- 5) роль лидера.

Руководитель – ключевое лицо, координирующее и обеспечивающее все процессы в работе компании. Широкий спектр задач решается именно руководителем. От него в большой степени зависит имидж компании на рынке. Он перманентно транслирует ценности своей компании, а следовательно, является неотъемлемой частью корпоративной культуры.

² Необходимо учитывать два противоположно направленных стремления личности: стремление к интеграции и тенденцию к индивидуализации. Возникающее противоречие между двумя установками может привести к уничтожению единства личности, поэтому важно уделять внимание третьей установке – «интроцепции», то есть превращению чужих целей в собственные цели личности [6]. Таким образом, данный фактор должен учитывать индивидуальные особенности и целостность личности, но при этом обеспечивать процесс включения в рабочую команду.

2. Организация эмпирического исследования и анализ результатов

Эмпирическое исследование проводилось на базе 2 коммерческих организаций г. Казани и включало 3 этапа: а) анализ средних значений показателей мотивации (методика психосемантической диагностики мотивации) с их интерпретацией, б) статистическое сравнение средних данных по *t*-критерию Стьюдента, в) корреляционный анализ данных. В ходе сбора эмпирических данных в рамках дипломной работы участвовала А.А. Вдовиченко.

Обе организации работают на рынке услуг 8 лет. Каждая организация состоит из 4 отделов и руководящего состава, штат сотрудников составляет 25–26 человек. Одна из исследуемых организаций – тренинговая компания, наилучшим образом зарекомендовавшая себя на рынке бизнес-обучения и командообразования не только в Казани, но и за пределами Республики Татарстан. Данная организация на основе экспертных оценок выбрана нами как эталонная по следующим критериям: высокая степень развитости корпоративной культуры, сформированная и прописанная система ценностей компании, степень приверженности сотрудников бренду, низкая текучка кадров как фактор хорошей кадровой политики, развитая система поощрений и наказаний, продуманный интерьер офиса, благоприятный климат в рабочем коллективе. Немаловажным фактором является также «психологическая просвещённость» сотрудников компании ввиду деятельности, которой она занимается.

Вторая компания, принявшая участие в исследовании, – рекламная фирма, которая успешно функционирует и входит в тройку лидеров на рынке рекламных услуг, однако характеризуется низким уровнем развития корпоративной культуры и как следствие – большой текучкой кадров (1–2 человека в месяц) и непостоянным доходом (хотя работа не сезонная). Если ранее такое положение дел вполне устраивало руководителя, то в период проведения исследования при увеличении нагрузок, связанных с большим количеством заказов на Универсиаду, фирма столкнулась с проблемой нехватки трудовых ресурсов: немотивированная команда оказалась неготовой поддержать амбициозные планы руководителя. Ещё одним существенным недостатком явилось то, что на момент первого среза в компании было сразу 3 полноправных руководителя с разными представлениями о стратегическом направлении и миссии компании. Всё это в очередной раз подчёркивает необходимость изучения позиции лидера как ключевой в формировании корпоративной культуры, которая является мощным механизмом мотивации сотрудников.

В исследовании использовалась методика цветowych метафор для диагностики мотивов различных видов деятельности. Она представляет собой экспресс-вариант психосемантического изучения мотивации и отношений к различным занятиям, людям и событиям, основанный на обозначении ряда понятий с помощью стандартного набора цветowych стимулов [12]. Проведение исследования посредством данной методики не требует значительных временных затрат (10–15 мин) и последующей трудоёмкой обработки результатов. Перечислим отличительные особенности методики цветowych метафор: о различных понятиях, обозначенных испытуемым одним цветом, можно говорить как о субъективно схожих; методика может использоваться для исследования мотивов различных

видов деятельности; она построена таким образом, что в неё можно включать понятия, которые не входят в число исходных; обследование может проводиться как в индивидуальной, так и в групповой форме с помощью специальных бланков [12].

В ходе исследования нами были внесены изменения в матрицу понятий, которая предлагается испытуемым. Она представляет собой таблицу со 116 показателями, в которой наравне с исходными категориями методики цветowych метафор были упомянуты ключевые показатели корпоративной модели Д. Денисона, а также значения, связанные с ролью лидера. Затем по данным корреляционного анализа были отобраны 34 показателя, имеющие наибольшее количество корреляций, а следовательно, более чётко встроенные в структуру корпоративной культуры. Было замечено, что данные показатели можно разделить на 5 групп, при этом 4 из них – это факторы упоминавшейся ранее модели Д. Денисона, а 5-й – фактор, учитывающий значение руководителя. Таким образом, была получена модифицированная методика цветowych метафор, которая включает 5 факторов корпоративной культуры. В табл. 1 показаны средние значения показателей обеих компаний.

2.1. Интерпретация показателей рекламной компании. В состав базовых потребностей (наиболее устойчивые и связанные с индивидуальными особенностями сотрудников стремления, интересы и увлечения) входят потребности в самоактуализации, самоутверждении, развитии и самосовершенствовании, финансовая потребность. Данные категории обозначены одним цветом (№ 1) с представлениями о том, «какими сотрудники хотят быть», что показывает степень важности удовлетворения этих потребностей.

Понятия «моё настоящее» и «моё будущее» отмечены приятным цветом (№ 2) и попали в одну группу с понятием «моё увлечение», что говорит нам о высокой степени удовлетворения базовых потребностей. Однако семантическая близость с понятием «моё настоящее» таких категорий, как «моя фирма», «мои ценности», «учёт моего мнения» и др., свидетельствует о том, что для сотрудников компании на данный момент актуальны вопросы самоутверждения, принятия, саморазвития, их беспокоят мысли о личности руководителя и его профессионализме. Стоит также отметить, что большее количество представленных в данной группе понятий относится к таким факторам корпоративной культуры, как «вовлечённость» и «роль лидера», что, на наш взгляд, показывает значимость этих факторов для анализа принятия корпоративной культуры в целом.

Третьим по степени приятности цветом (№ 3) обозначены категории из разных факторов, представляющих корпоративную культуру, что символизирует одинаково позитивное отношение и к компании, и к руководителю, и к необходимости адаптироваться. Ценности компании и ценности руководителя являются близкими по семантической наполненности категориями, что может говорить как о непротиворечивости этих понятий, так и о том, что руководитель является не только носителем ценностей компании, но и их источником (что в очередной раз подчёркивает важность роли лидера в становлении корпоративной культуры).

Табл. 1

Средние показатели рекламной и тренинговой компаний

Цвет	Показатели рекламной компании	Показатели тренинговой компании
1	Успех Заработок Интересная деятельность <i>Каким хочу быть</i>	Успех Мои ценности <i>Каким хочу быть</i> <i>Моё будущее</i> <i>Моё увлечение</i> <i>Какой я на самом деле</i>
2	Моя фирма Мои ценности Учёт моего мнения Высокая планка Мой руководитель Профессионализм руководителя <i>Моё будущее</i> <i>Моё увлечение</i> <i>Какой я на самом деле</i> <i>Моё настоящее</i>	Моя фирма Заработок Необходимость профессионального роста Интересная деятельность Моя роль в компании Лидер Директор фирмы Ценности руководителя Мой руководитель <i>Моё настоящее</i>
3	Цели компании Моя организация Ответственность Создание новых подразделений Клиентская обратная связь Команда Ценности компании <i>Моё прошлое</i> Необходимость профессионального роста Карьерный рост Корпоративные мероприятия Лидер Директор фирмы Ценности руководителя Стиль управления	Цели компании Ответственность Клиент-ориентированность Команда Ценности компании Распределение полномочий Учёт моего мнения <i>Моё прошлое</i> Высокая планка Отношения в коллективе Профессионализм руководителя Кабинет директора Стиль управления
4	Стратегическое направление Миссия компании Изменения на работе Клиент-ориентированность Согласованность Корпоративная лексика Распределение полномочий <i>Реклама</i> Моя роль в компании Отношения в коллективе	Стратегическое направление Моя организация Миссия компании Изменения на работе Создание новых подразделений Клиентская обратная связь Согласованность Корпоративная лексика Корпоративные мероприятия
5	Взаимодействие отделов Кабинет директора <i>Конкуренция</i>	Взаимодействие отделов

Примечание: курсивом обозначены категории, которые не вошли в число 34 выделенных на основе корреляционного анализа, но являются важными для интерпретации результатов исследования.

Менее приятным цветом (№ 4) респонденты обозначили такие понятия, как миссия компании, стратегическое направление, изменения на работе и пр. В эту группу наряду с понятиями «распределение полномочий», «отношения в коллективе» и «согласованность» вошло также представление сотрудников о своей роли в компании. Это может говорить о том, что в понимании испытуемых их роль взаимосвязана с распределением полномочий, влечёт за собой соответствующие отношения в рабочем коллективе. Всё это не вызывает особого восторга, хотя и не оценивается как резко негативное, однако может служить индикатором намечающегося кризиса.

Такую позицию может подкрепить анализ категорий следующей строки: наименее приятным цветом (№ 5) сотрудники компании отметили «взаимодействие отделов» и «кабинет директора». Это говорит о том, что данные категории являются тревожащими для испытуемых (вероятно, кабинет директора более связан с системой наказаний, нежели поощрений). Стоит также обратить внимание на тот факт, что понятие «конкуренция» может иметь отношение к «кабинету директора»: на момент первой стадии исследования его занимали 3 соучредителя, система разделения власти и прибыли не являлась чёткой, и этот факт, возможно, не остался незамеченным сотрудниками. Попадание в одну группу понятий «конкуренция» и «взаимодействие отделов» наталкивает нас на мысль о нездоровой рабочей атмосфере, так как специфика работы фирмы не предполагает наличия внутренней конкуренции, а, скорее, наоборот – требует согласованных действий одной команды. При специфике работы данной организации такое положение дел является неблагоприятным, снижает продуктивность работы коллектива и затрагивает чувства работников, о чём свидетельствует степень приятности цвета, с которым ассоциируются названные понятия.

2.2. Интерпретация показателей тренинговой компании. Базовая потребность сотрудников компании (цвет № 1) – потребность в самоактуализации, наивысшая в пирамиде А. Маслоу. Достижение этой ступени свидетельствует о том, что в рамках компании развита система удовлетворения потребностей более низкого порядка, причём высокая степень удовлетворения потребностей связана с личностью директора (4 пункта, отмеченных одним цветом (№ 2) с категорией «моё настоящее»), что отлично согласуется с нашей концепцией. Настоящее фирмы – это её лидер. Интересная деятельность в рамках компании мотивирует на рост и приносит хороший заработок, о чём говорит семантическая близость данных категорий.

Основными ценностями, декларируемыми компанией, являются «команда», «учёт мнения всех сотрудников», «клиент-ориентированность» и «стремление к развитию». Тот факт, что категория «ценности компании» отмечена одним цветом (№ 3) с такими понятиями, как «команда», «высокая планка» и пр., показывает, что сотрудники принимают эти ценности и считают их действующими в пространстве компании, а не только записанными в уставе. В эту же семантическую группу попали такие понятия, как «кабинет директора», «стиль управления» и «профессионализм руководителя», что в очередной раз подчёркивает значимость лидера для данной компании.

Четвёртый по степени принятия цвет говорит о некоем тревожащем факторе. Все понятия, попавшие в эту категорию вполне объяснимы событиями в компании: незадолго до тестирования один из отделов организовал новую компанию, что повлекло за собой необходимость истощения всех внутренних ресурсов каждого работника компании. При этом разделение сфер влияния привело к негативной обратной связи со стороны клиентов. Изменения на работе ставили под удар стратегическое направление и требовали немедленной корректировки в работе компании. Взаимодействие отделов выделено пятым по степени приятности цветом, что также может быть связано с историей развития фирмы.

2.3. Статистическое сравнение показателей по *t*-критерию Стьюдента.

Для корпоративной культуры рекламной компании наиболее значимым является показатель «корпоративные мероприятия» ($t = 2.7$), и хотя он обратно коррелирует с показателем «команда», в этом нет противоречия. Вероятно, подобная внутренняя оценка значимости корпоративных мероприятий для сотрудников является показателем их стремления проводить время вместе, включаться в команду – таким образом может выражаться их установка на интеграцию. Для корпоративной культуры тренинговой компании приоритетна установка на достижение «внутренних целей». Более важными для них являются такие показатели, как «распределение полномочий» ($t = -2.9$), «моя роль в компании» ($t = -4.1$), «отношения в рабочем коллективе» ($t = -2.0$). Ориентация на клиента – основная направленность работы организации. Значимыми оказались статистические различия в отношении показателя «ценности руководителя» ($t = -2.7$): эти ценности представляются важными для сотрудников, что определяет степень их готовности к интроцепции.

2.4. Корреляционный анализ данных. При анализе данных рекламной компании выяснилось, что «цели компании» ($r = -0.51$, $p \leq 0.01$) и «миссия компании» ($r = -0.56$, $p \leq 0.01$) имеют обратную связь с названием бренда, а это значит, что чем позитивнее сотрудники относятся к бренду, тем негативнее воспринимают цели и миссию компании, и наоборот. Вероятно, это может быть связано с отсутствием чёткого осмысления данных понятий, то есть отношение к бренду может меняться в зависимости от понимания целей и миссии компании и осознания их важности. Это может говорить также о том, что в целом компания воспринимается позитивно, однако цели и миссия компании не разделяются респондентами.

«Моя фирма» и «ценности компании» связаны обратной зависимостью ($r = -0.6$, $p \leq 0.01$): чем позитивнее отношение к фирме, тем негативнее восприятие её ценностей, и наоборот. Подобная связь может объясняться тем, что понятие «моя фирма» более широкое, ёмкое и включает в себя коллектив в первую очередь: внутреннее принятие/непринятие ценностей соответствует негативному/позитивному отношению к коллективу. Таким образом, чем больше сотрудник стремится влиться в рабочий коллектив фирмы (проявляет тенденцию к интеграции), тем более в нём проявляется противоположное по направленности стремление к обособлению. В контексте данного исследования можно сделать вывод о том, что в корпоративной культуре недостаточно внимания уделено

возможности проявления индивидуальных особенностей, и тенденция к неприятию ценностей компании выступает своего рода защитным механизмом.

По результатам корреляционного анализа фактор «адаптивность» является самым системным: он представлен наибольшим количеством связей высокой степени достоверности на уровне $p \leq 0.05$ и $p \leq 0.001$, а также характеризуется отсутствием выпадающих показателей. В целом в показателях данной группы обнаружено сразу 4 выпадающих компонента: «зарботок», «учёт моего мнения», «моя роль в компании» и «интересная деятельность». Ввиду этого мы предполагаем, что данные явления не зависят от выраженности других представленных показателей, что, в свою очередь, говорит о том, что они не встроены в структуру выделенного нами компонента.

Показатели «команда» и «разделение полномочий» связаны обратной зависимостью ($r = -0.5$, $p \leq 0.01$), что, вероятно, свидетельствует о том, что при разделении полномочий сотрудники не чувствуют единства, обособляются и негативно воспринимают команду, то есть чем позитивнее они относятся к команде, тем негативнее воспринимают необходимость разделения полномочий.

Показатель «корпоративные мероприятия» обратно пропорционален показателям «отношения в рабочем коллективе» ($r = -0.52$, $p \leq 0.01$) и «команда» ($r = -0.58$, $p \leq 0.01$): очевидно, корпоративные мероприятия носят неблагоприятный характер. Возможно, негативно воспринимаются не мероприятия как таковые, а прошлый опыт их организации, который приводил к напряжённой обстановке в коллективе. Естественно, подобного рода корпоративные мероприятия не могут работать на мотивацию. С другой стороны, подобная связь может указывать на неблагоприятные отношения в команде, которые проявляются на корпоративных мероприятиях, что как раз и вызывает негативное отношение к последним.

Если мы обратим внимание на корреляционную плеяду фактора «роль лидера», то обнаружим всего одну связь показателей: «лидер» и «стиль управления» ($r = -0.51$, $p \leq 0.01$), остальные показатели не встроены в структуру формирования позитивного отношения к лидеру. Причина заключается, скорее всего, в том, что в компании на момент исследования было сразу 3 противоборствующих лидера, и это мешало сотрудникам представить целостный образ.

Корреляционный анализ данных тренинговой компании позволил выявить много связей высокой степени достоверности. Это говорит о том, что фактор согласованности тоже весьма сформирован, однако выпадает показатель «взаимодействие отделов» (объяснением данного явления может служить история функционирования компании). Все параметры, за исключением фактора «роль лидера», связаны между собой и представляют устойчивую интегрированную структуру. Это говорит о сильной позиции лидера: он является транслятором и инициатором корпоративной культуры, которая при этом принимается сотрудниками позитивно, что мы могли видеть по средним показателям. При этом выпал показатель «профессионализм», что, на наш взгляд, говорит о том, что сотрудники не видят взаимосвязи профессионализма руководителя с его управленческими компетенциями. Таким образом, на примере анализа корреляций эталонной компании мы нашли подтверждение своим предположениям о ключевой роли лидера как фактора мотивации персонала и принятия корпоративной культуры.

Выводы

На основании теоретического осмысления вопроса нами дополнена четырёхфакторная модель корпоративной культуры Д. Денисона: в новом варианте модели значимое место отводится пятому компоненту – роли лидера как ключевому фактору в процессе принятия корпоративной культуры сотрудниками, а также в трудовой мотивации. Это статистически доказано ($r = -0.51, p \leq 0.01$) в ходе сравнения двух структур корпоративной культуры. Данный результат эмпирически подтверждает эффект влияния мотивации на профессиональную деятельность и предположение о важности роли лидера в усилении трудовой мотивации, сопряжённой с принятием корпоративной культуры: если компании представляет сильный лидер, который позитивно воспринимается сотрудниками, то остальные факторы корпоративной культуры будут по умолчанию усиливаться.

Установлено, что, если в построении корпоративной культуры компании учитывается направленность личности на сохранение внутренней целостности (и она не нарушается в процессе включения в корпоративную среду), запускается механизм интроцепции внешних целей, и они становятся внутренними для сотрудников. Это подтверждено усилением установки сотрудников тренинговой компании (рассматриваемой в качестве эталонной) на достижение «внутренних целей». Более важными для работников этой компании являются такие показатели, как «распределение полномочий» ($t = -2.9$), «моя роль в компании» ($t = -4.1$), «отношения в рабочем коллективе» ($t = -2.0$), «ценности руководителя» ($t = -2.7$).

Выявлено, что чем более развита корпоративная культура организации, тем выше степень её принятия личностью. Это обусловлено тем, что в более интегрированной структуре корпоративной культуры лучше представлена оперативность удовлетворения актуальных потребностей и мотивов личности сотрудников организации.

Summary

E.N. Ibragimova, L.M. Popov. The Role of a Leader in Motivation of Employees and in their Acceptance of Corporate Culture.

This paper investigates the role of the leader of an organization as a main psychological determinant in motivation of the employees and their acceptance of corporate culture. The study of external and internal motivation of a person revealed that if the corporate culture of an organization takes into account the desire of an individual for self-determination and does not violate the internal integrity of his personality, than the mechanism of the employee's introception of external purposes starts.

Keywords: personality, external motivation, internal motivation, introception, corporate culture.

Литература

1. Корпоративная культура // HR-Portal. – URL: <http://hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura>, свободный.

2. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
3. *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1977. – 304 с.
4. *Рубинштейн С.Л.* Бытие и сознание. Человек и мир. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.
5. *Попов Л.М., Ибрагимова Е.Н.* Общепсихологические категории субъекта саморазвития // Человек, субъект, личность в современной психологии: Материалы междунар. конф., посв. 80-летию А.В. Брушлинского: в 2 т. – М.: Изд-во ИП РАН, 2013. – Т. 1. – С. 150–153.
6. *Штерн В.* Персоналистическая психология // История зарубежной психологии. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986. – С. 186–199.
7. *Гордеева Т.О.* Теория самодетерминации Э. Диси и Р. Райана // Психология мотивации достижения. – М.: Смысл: Академия, 2006. – С. 201–245.
8. *Попов Л.М., Кашин А.П., Старшинова Т.А.* Добро и зло в психологии человека. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2000. – 176 с.
9. *Гордеева Т.О.* Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Ч. 2: Вопросы практического применения теории // Психол. исследования. – 2010. – № 5 (13). – URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2010n5-13/378-gordeeva13.html>, свободный.
10. *Андреева И.В., Спивак В.А.* Организационное поведение. – СПб.: Нева, 2005. – 224 с.
11. *Денисон Д., МакАулиф К., Хойшберг Р.* Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
12. *Соломин И.Л.* Психосемантическая диагностика скрытой мотивации: методическое руководство. – СПб.: ИМАТОН, 2001. – 112 с.

Поступила в редакцию
26.08.14

Ибрагимова Елена Николаевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии личности, Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия.

E-mail: esandakova@mail.ru

Попов Леонид Михайлович – доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии личности, Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия.

E-mail: leonid.popov@inbox.ru