

Снисаренко Ирина Михайловна

Snisarenko Irina Mikhailovna

аспирант кафедры управления персоналом
факультета государственного управления
Московского государственного университета
им. М.В. Ломоносова

PhD student,
Department of Human Resource Management,
School of Public Administration,
Lomonosov Moscow State University

СОЦИАЛЬНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ САМОРАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

SOCIAL DETERMINANTS OF PERSONNEL'S SELF-DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

Аннотация:

В статье выделяются и анализируются социальные факторы, определяющие саморазвитие сотрудников. Разрабатывается во многом новое понимание термина «саморазвитие персонала» как сложного явления, включающего социальные и индивидуальные характеристики и управляемого посредством различных инструментов преимущественно косвенного воздействия на работника. Обосновывается целесообразность использования организацией саморазвития сотрудников в качестве эффективного метода повышения их творческого и трудового потенциала. Показано, что это существенно увеличивает человеческий капитал организации, удовлетворяет потребности персонала в самореализации, статусно-должностном росте, повышает уровень профессиональной и личностной компетентности сотрудников. Рассматриваются важнейшие социальные детерминанты саморазвития персонала на предприятии: организация труда, материальное и карьерное стимулирование, организационная культура, организационный климат, а также факторы деструктивной мотивации. Выделяются важнейшие каналы их влияния на поведение работника.

Ключевые слова:

саморазвитие персонала, социальные детерминанты, организационная культура, мотивация, деструктивная мотивация, материальное и карьерное стимулирование, организация труда, организационный климат.

Summary:

The article identifies and analyzes the social factors that determine the self-development of employees. The author develops a new understanding of the term of "personnel's self-development" as a complex phenomenon that includes social and individual characteristics and is managed by different tools of indirect influence on the employee. The research proves the feasibility of using self-development process by the organization as a method of enhancing the employee's creative and labor potential. The article shows that it significantly increases the human capital of the organization, meets personnel needs for self-realization and status and career development. Besides, it rises the level of employees' professional and personal competence. The paper discusses the most important social determinants of personnel's self-development in the enterprise: job management, financial and career incentives, organizational culture, organizational climate, as well as the destructive motivation factors. It indicates the most important channels of their influence on the employee's behavior.

Keywords:

personnel's self-development, social determinants, organizational culture, motivation, destructive motivation, financial and non-financial incentives, job management, organizational climate.

Саморазвитие персонала является одним из наиболее эффективных и наименее затратных методов повышения уровня профессиональной и личностной компетентности сотрудников предприятия. Его использование прямо соответствует интересам как самих сотрудников, так и организации в целом. Саморазвитие открывает работникам предприятия возможности профессионального и карьерного роста, повышает их самооценку, благоприятно влияет на эмоциональное и психологическое состояние отдельных работников и всего коллектива. Повышение уровня образования и квалификации, осуществляемое по собственной инициативе работников, является действенным средством формирования трудовых резервов организации, улучшает организационную культуру и социально-психологический климат, увеличивает прибыльность предприятия.

Проблемы саморазвития личности и профессионального саморазвития исследуются в трудах Т.И. Артемьевой, Л.И. Божович, Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, А. Маслоу, К. Роджерса, С.Л. Рубинштейна, Д.Б. Эльконина и др. [1]. Обобщая существующие определения саморазвития личности, представленные в работах вышеуказанных авторов, можно охарактеризовать его как постоянные, целенаправленные изменения субъектом самого себя, включающие совершенствование имеющихся и приобретение новых знаний, навыков и умений, что в результате приводит к повышению эффективности и результативности деятельности индивида. Профессиональное саморазвитие сотрудника есть самостоятельное развитие им своей профессиональной компетентности, увеличивающее эффективность его деятельности на рабочем месте [2].

Хотя формирование и реализация потребности сотрудников в саморазвитии нуждается во внешнем побуждении и обратной связи с руководством организации, наличии соответствующих условий, отличительной чертой саморазвития является **личная активность индивида**, с помощью которой он изменяет себя, раскрывает свои духовные потребности и увеличивает свой созидательный потенциал во многих жизненных сферах. Управление саморазвитием в организации осуществляется главным образом опосредованно, через социальные детерминанты поведения человека в организации, не затрагивающие его свободу принятия решений. Оно представляет собой устойчивое целенаправленное использование системы методов и механизмов преимущественно косвенного воздействия на персонал, побуждение его к саморазвитию с целью оптимального, с наименьшими экономическими и управленческими затратами повышения компетентности членов трудового коллектива, необходимого для достижения целей организации.

Детерминация саморазвития персонала включает две группы факторов: субъективные – личностные, определяемые потребностями, целями, ценностями и мотивами персонала, и объективные – факторы социальной среды. Субъективные факторы, влияющие на мотивацию саморазвития личности, изучены достаточно обстоятельно в психологической и педагогической литературе, и прежде всего в работах Дж. Аткинсона, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова, А.Н. Леонтьева, В.А. Спивака, Х. Хекхаузена и др. [3]. Объективные факторы мотивации саморазвития личности, его социальные детерминанты остаются малоисследованными.

Недостаточная научная разработанность проблемы использования социальных детерминант как инструментов управления саморазвитием сотрудников, ее высокая практическая значимость обуславливают актуальность темы исследования.

Целью статьи является определение важнейших социальных детерминант саморазвития персонала и их значимости для управления этим процессом.

Опираясь на научные исследования по проблемам мотивации и управления организационным поведением [4], можно выделить следующие важнейшие объективные социальные детерминанты саморазвития персонала: организация труда, система вознаграждения, льгот и управления карьерой, организационная культура, организационный климат, а также факторы деструктивной мотивации.

Организация труда оказывает сильное мотивационное влияние на саморазвитие персонала. Она представляет собой «порядок, способы соединения основных факторов производства, и прежде всего работников, финансов, техники, сырья, рабочего пространства и др., для реализации целей предприятия» [5, с. 176]. Хорошая организация труда обеспечивает персоналу необходимые для саморазвития психофизиологические условия, что позволяет сотрудникам сконцентрироваться на выполнении своих должностных обязанностей, получать удовлетворение от выполняемой работы, побуждает к самореализации и саморазвитию своей компетентности [6]. На саморазвитие личности в организации воздействуют в первую очередь следующие элементы организации труда: организационная структура, благоприятные условия труда, разделение и кооперация труда [7].

Организационная структура характеризуется прежде всего распределением функций, полномочий и ответственности между членами трудового коллектива, организационным порядком по горизонтали и вертикали, координацией и взаимодействием связанных между собой подразделений компании [8, с. 175]. Организационная структура мотивирует саморазвитие персонала посредством предоставления работникам автономии, делегирования им заданий, прав и ответственности, необходимых для принятия самостоятельных управленческих решений [9]. Это способствует изменению поведения работников с исполнительского на инициативное, позволяет сотрудникам чувствовать себя квалифицированными профессионалами, причастными к общему делу. Все это создает у них стремление добиваться поставленных предприятием целей с помощью развития и реализации собственного потенциала, применения новых методов и технологий. Регулярные усовершенствования процедур, процессов и технологий построения рабочего процесса также требуют от персонала готовности и способности к саморазвитию.

Благоприятные условия труда включают в себя правильную планировку и оснащение помещений, комфортные освещенность, влажность и температуру, необходимую техническую и эргономическую оснащенность рабочих мест, наличие рекреационных зон и перерывов для полноценного отдыха и т. д. Работая в благоприятных условиях, сотрудники имеют возможность сосредоточиваться на качественном выполнении своих трудовых обязанностей и удовлетворении своих потребностей в саморазвитии. Так, например, введение различного рода автоматизированных систем управления на предприятиях увеличивает производительность труда и перенаправляет действия работников на саморазвитие новых для них навыков, знаний и умений. Своевременное улучшение условий труда также стимулирует желание сотрудников развиваться и получать новые, полезные для организации компетенции.

При *рациональном разделении и кооперации труда* персонал хорошо осведомлен о сфере своих обязанностей, возможностях для их реализации, ожиданиях и реакциях руководства. Разделение труда накладывает на сотрудников определенную ответственность за проделанную работу, что стимулирует их саморазвиваться в определенной области и выполнять задания более качественно и эффективно. Кооперация и сотрудничество в процессе труда развивают информированность и заинтересованность работников в делах и проблемах организации, повышают уровень их доверия к коллегам и руководству, позволяют персоналу связывать свои личные ценности и нормы с организационными. Это мотивирует организационную активность сотрудников, в том числе их стремление к саморазвитию.

Одной из важнейших социальных детерминант, влияющих на саморазвитие персонала, является **система вознаграждений, льгот и управления карьерой** [10, с. 146]. Она включает в себя подсистемы поощрений и наказаний. Однако саморазвитие персонала является добровольно принимаемой организационной ценностью и формой поведения. Поэтому поощрения представляются более действенным средством формирования стремления работников предприятия к саморазвитию, чем наказания. Поощрения сотрудников к саморазвитию могут выражаться в материальном и нематериальном стимулировании.

Материальное стимулирование включает в себя справедливую оплату труда, рациональное премирование, социальный пакет, удовлетворяющий потребности сотрудников, и т. д.

Мотивационное влияние оплаты труда на персонал зависит от того, насколько *справедливо* она оценивается работниками и как она связана с результатами труда [11, с. 120]. Однако для мотивации саморазвития в организации необходимо рассчитывать оплату труда исходя не только из результатов деятельности работника, но и из усилий, затраченных им на свое саморазвитие. Такая оплата труда (конечно, внедрять ее нужно очень осторожно) будет считаться более справедливой и побуждать персонал заниматься дополнительной работой по саморазвитию, поскольку будет учитываться соотношение приложенных усилий и вознаграждения [12, с. 31]. В некоторых компаниях учет профессионального роста компетенций сотрудников осуществляется в форме платы за знания.

Рациональное премирование, увязанное с деятельностью по саморазвитию и, как следствие, более квалифицированным выполнением должностных обязанностей, ведет к выпуску более качественной продукции и оказанию услуг более высокого класса. Так, например, в американской компании «Мидленд-Росс» [13] применяется система премирования, при которой премии выплачиваются исходя из динамики роста квалификации и количества освоенных знаний и умений. Такая система премирования позволяет повысить мотивацию саморазвития персонала на предприятии, так как в компании происходит рост удовлетворенности трудом, сотрудники понимают зависимость между саморазвитием и выплатой премий, снижается психологическое напряжение, связанное с системой премирования.

Стимулирование саморазвития персонала посредством *социального пакета* возможно при включении в него различных компонентов, направленных на развитие знаний и навыков сотрудников, необходимых для достижения организационных целей и задач [14, с. 169–174]. Так, сотрудники могут сами выбирать навыки и знания, которые они хотят совершенствовать, а организация может поощрять их желания и предоставлять им возможность улучшить свою компетентность.

Нематериальное стимулирование саморазвития персонала выражается в публичном одобрении руководством деятельности по самосовершенствованию (выдача похвальных грамот и благодарственных писем за самостоятельную работу по развитию своих личностных и профессиональных качеств и навыков, учет саморазвития в качестве критерия выбора лучшего работника месяца/квартала), в продвижении персонала по карьерной лестнице с учетом саморазвития их компетенций в нерабочее время и т. д.

Публичное одобрение и поощрение руководства дают сотруднику ощущение своей значимости для коллектива и организации в целом. Они повышают заинтересованность персонала в саморазвитии и улучшении своих трудовых показателей. Для наибольшего мотивационного воздействия публичное одобрение и поощрение стремления персонала к саморазвитию должны становиться организационной традицией, одобряемой большинством сотрудников и закреплённой организационными нормами.

Детерминация саморазвития работников с помощью *перспектив карьерного роста* строится на основе планирования карьеры. Саморазвитие является одним из основных методов приобретения компетенций, необходимых для продвижения работника по служебной лестнице и удовлетворения потребностей организации. В случае саморазвития руководство может заключать с сотрудниками соглашения о приобретении и развитии ими определенных компетенций (например, в результате прохождения соответствующих тренингов, дистантного обучения и приобретения международных сертификатов и т. п.), а также организовывает помощь, хотя и не берет на себя обучающую и развивающую функции.

Одной из важнейших социальных детерминант саморазвития персонала является **организационная культура**. Она выполняет ряд важных функций, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию саморазвития сотрудников, самостоятельное превращение себя в высококвалифицированных специалистов. К этим функциям относятся нормативно-регулирующая, познавательная, ценностнообразующая, коммуникационная, мотивирующая и стабилизирующая [15, с. 552–553].

Нормативно-регулирующая функция задает организационные правила поведения и регулирующие нормы по выполнению этих правил. Нормы развивающей сотрудников организационной культуры должны быть направлены на создание условий и поощрение их саморазвития. Например, способствуют саморазвитию персонала на предприятии нормы, обеспечивающие участие сотрудников в принятии решений и их самостоятельность при решении проблем, входящих в поле их компетенций, предоставление возможностей для саморазвития в рабочее и нерабочее время и т. д.

Познавательная функция культуры формирует в организации атмосферу самообучения и саморазвития, побуждающую сотрудников удовлетворять свою потребность в познании и саморазвитии через обмен знаниями и опытом, взаимоподдержку и т. п. Работники повышают свою профессиональную и социальную компетентность, общаясь со своими коллегами и руководством, познавая традиции компании, получая новые знания, навыки, умения, необходимые для выполнения определенных организационных задач.

Ценностнообразующая функция формирует у персонала понимание того, какие социальные поступки и действия внутри организации будут правильными и приемлемыми, а от каких стоит отказаться. Распространение и принятие всеми или хотя бы большинством работников ценностей профессионального и личного саморазвития, направленных на достижение организационных целей и задач, повышает человеческий капитал и эффективность предприятия.

Коммуникационная функция культуры повышает детерминацию саморазвития работников через выстраивание их эффективного общения друг с другом на принципах взаимопонимания и взаимной поддержки. Распространить понимание ценностей и норм саморазвития, а также облегчить процесс коммуникации помогают руководители, неформальные лидеры и все авторитетные работники, показывающие пример профессионального саморазвития.

Мотивирующая функция культуры, опираясь на авторитет коллектива, коллективное одобрение саморазвития, стимулирует желание сотрудников саморазвиваться и повышать производительность своего труда в интересах и на благо предприятия. Значительное мотивирующее воздействие на персонал оказывают принятые в рамках организационной культуры цели и ценности саморазвития, влияние коллег, пропагандирующих самосовершенствование, и др.

Стабилизирующая функция позволяет коллективу компании накапливать, закреплять и воспроизводить желательные традиции, нормы и образцы поведения. Массовое саморазвитие персонала основано на одобрении и укреплении традиций неформальных встреч сотрудников для обсуждения проделанной ими работы по саморазвитию, привлечения внимания персонала к важной роли саморазвития в продвижении по карьерной лестнице и т. д.

Организационный климат выступает одной из социальных детерминант саморазвития персонала. Он представляет собой набор социальных связей между членами организации, влияющий на их эмоциональное состояние и поведение на рабочем месте. Согласно концепции организационного роста Литвина – Стрингера [16] к объективным факторам формирования положительного организационного климата относятся самостоятельность и свобода работников при принятии решений, ответственное отношение сотрудников к компании, в которой они работают, понимание и принятие персоналом организационных ценностей и задач предприятия, осознание и признание организационных правил и стандартов.

Самостоятельность и свобода работников при принятии решений, входящих в зону их ответственности, позволяет сотрудникам удовлетворять потребности в самоактуализации и признании. Например, для саморазвития личности, чувствующей себя способной самостоятельно произвести технологические и административные улучшения в организации, очень важно иметь свободу для принятия решений и воплощения в жизнь предполагаемых инноваций.

Ответственное отношение сотрудников к компании, в которой они работают, мотивирует персонал выстраивать хорошие отношения со своими коллегами, прислушиваться к рекомендациям и просьбам руководства, осуществлять поощряемые на предприятии виды деятельности, которые не относятся к их основной работе и не являются обязательными для исполнения (в том числе заниматься саморазвитием).

Понимание и принятие персоналом ценностей и задач предприятия обеспечивает осознание сотрудниками смысла своего труда и конечного результата общей работы коллектива, что увеличивает их преданность компании и положительно влияет на организационный климат и мотивацию саморазвития персонала на предприятии.

Осознание и признание организационных правил и стандартов способствует поддержанию на предприятии здорового организационного климата и актуализирует мотивацию саморазвития качеств, необходимых компании, посредством понимания сотрудниками результатов, которых от них ожидает работодатель, и перечня ситуаций, где их инициатива и инновации будут поддержаны.

На управление саморазвитием влияют не только положительные, но и негативные детерминанты – **факторы деструктивной мотивации саморазвития. Они могут блокировать желание сотрудников саморазвиваться или вовсе отбить его.** Человек, подверженный деструктивной мотивации, либо полностью отказывается от деятельности по саморазвитию, либо занимается саморазвитием исключительно в личных целях, например для подготовки перехода в другую организацию.

Негативное влияние данных факторов на управление саморазвитием персонала можно проиллюстрировать рядом примеров. Так, *излишне строгая система регламентации труда и организационного поведения* на предприятии, уменьшающая креативность персонала и стремление к творчеству, будет негативно сказываться на желании саморазвития даже при его общем одобрении и поощрении руководством [17]. В таких случаях персонал механически выполняет задания руководства и концентрируется на осуществлении своих личных стремлений, не связанных с целями и задачами организации.

Негативное воздействие на мотивацию сотрудников могут оказывать *правила, обязывающие работников принудительно заниматься саморазвитием.* Саморазвитие является в первую очередь *индивидуальной* деятельностью, основанной на добровольности и свободе выбора личности. Управление саморазвитием основано на косвенных методах стимулирования, которые не должны восприниматься как принуждение, «обязаловка». Отсутствующие в трудовых договорах и должностных инструкциях прямые требования саморазвиваться оказывают демотивирующее воздействие на сотрудников, которые могут воспринимать их как противозаконные и даже прибегнуть к протестному поведению: судебным искам, забастовкам, внутреннему увольнению и т. п.

Нередко в качестве фактора деструктивной мотивации, негативно сказывающегося на трудовой деятельности работника и его стремлении к самосовершенствованию, выступают *личные проблемы* (отношения в семье, необходимость дополнительных заработков, бытовые трудности и т. п.). В таких случаях деятельность организации по мотивации саморазвития персонала и управлению им практически не оказывает влияния на сотрудников, так как их личные трудности отодвигают потребности в самореализации и саморазвитии на второй план.

Резко снижают восприимчивость персонала к организационным стимулам саморазвития работников такие их *негативные личные качества*, как лень, отсутствие внутренней дисциплины, безответственность, конфликтность, безынициативность, отсутствие склонности к познанию и др. В большинстве случаев практически невозможно снизить неблагоприятное воздействие негативных личных качеств на мотивацию саморазвития [18]. Поэтому следует обращать особое внимание на наличие таких качеств при отборе персонала. Особенно это касается должностей, требующих креативности и непрерывного самосовершенствования.

На основе анализа социальных детерминант саморазвития персонала в организации можно сделать следующий **вывод.** Хотя саморазвитие персонала является индивидуальным процессом, предполагающим добровольность и свободу личностного выбора, во многом оно управляемо и может быть использовано как эффективный метод развития сотрудников. Управляющее воздействие руководства на персонал должно осуществляться преимущественно косвенно, через использование организационных детерминант поведения сотрудников.

Негативно воздействуют на детерминацию саморазвития персонала факторы деструктивной мотивации. Руководству организаций необходимо своевременно выявлять, нейтрализовать и устранять их, что положительно скажется на желании сотрудников саморазвиваться и их реальных действиях в этом направлении.

Ссылки:

1. Мухтарова З.Ш. Проблема самореализации личности в трудах отечественных и зарубежных ученых // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2007. № 5. С. 158–163.
2. Гительман Л.Д. Условия совершенствования и профессионального саморазвития [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/usloviya_samorazvitija/ (дата обращения: 10.01.2017).
3. Куликов Д.С. Саморазвитие банковского служащего как акмеологический фактор его личностно-профессионального развития : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2011.
4. Куликов Д.С. Указ. соч. ; Низовских Н.А. Жизненные принципы в личностном саморазвитии человека : автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 2010.
5. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. М., 2011.
6. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М., 2003.

7. Копылова О.В. Факторы трудовой мотивации [Электронный ресурс] // Вестник КарГУ. 2007. URL: <http://articlekz.com/article/6001> (дата обращения: 15.01.2017).
8. Мотивация трудовой деятельности. С. 175.
9. Семенова И.В. Организационная структура предприятия как фактор мотивации саморазвития работника [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9681> (дата обращения: 03.12.2016).
10. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом : учебник. М., 2009.
11. Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. Экономика организации : учебник. М., 2004.
12. Румянцева З.П. Менеджмент организаций : учеб. пособие. М., 1996.
13. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/> (дата обращения: 16.01.2017).
14. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000. № 1. С. 169–174.
15. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2010.
16. Свергун О. Организационный климат как часть корпоративной культуры [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-personal.ru/article/111532-organizatsionnyy-klimat-kak-chast-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 17.01.2017).
17. Antonacopoulou E.P. Employee development through self-development in three retail banks // *Personnel Review*. 2000. Vol. 29, no. 4. P. 491–508.
18. Kerr C., Lotte D. Re-conceiving the artful in management development and education // *Journal of Management & Organization*. 2008. Vol. 14, no. 5. P. 474–481.

References

- Antonacopoulou, EP 2000, 'Employee development through self-development in three retail banks', *Personnel Review*, vol. 29, no. 4, pp. 491–508, <https://doi.org/10.1108/00483480010296294>.
- Gitelman, LD 2017, *Terms for improvement and professional self-development*, viewed 10 January 2017, <http://www.elitarium.ru/uslovija_samorazvitija/>, (in Russian).
- Gushchina, I 2000, 'Labor motivation as a factor of increasing the efficiency of labor', *Obshchestvo i ekonomika*, no. 1, pp. 169–174, (in Russian).
- Kerr, C & Lotte, D 2008, 'Re-conceiving the artful in management development and education', *Journal of Management & Organization*, vol. 14, no. 5, pp. 474–481, <https://doi.org/10.1017/s1833367200002972>.
- Kibanov, AYa (ed.) 2010, *Personnel management of the organization*, textbook, 4th ed., Moscow, (in Russian).
- Knyshova, EN & Panfilova, EE 2004, *Organizational economics*, textbook, Moscow, (in Russian).
- Kopylova, OV 2007, 'Factors of labor motivation', *Vestnik KarGU*, viewed 15 January 2017, <<http://articlekz.com/article/6001>>, (in Russian).
- Kozachenko, AV 2017, *Foreign experience of labor motivation*, viewed 16 January 2017, <<http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/>>, (in Russian).
- Kulikov, DS 2011, *Self-development of a bank employee as an acmeological factor of his personal and professional development*, PhD in Psychology thesis abstract, Moscow, (in Russian).
- Mukhtarova, ZSh 2007, 'The problem of self-realization of personality in the works of domestic and foreign scientists', *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 5, pp. 158–163, (in Russian).
- Nizovskikh, NA 2010, *Life principles in the personal self-development of a man*, D.Phil. in Psychology thesis abstract, Moscow, (in Russian).
- Pugachev, VP (ed.) 2011, *Labor motivation*, manual, Moscow, (in Russian).
- Rumyantseva, ZP 1996, *Management of organizations*, manual, Moscow, (in Russian).
- Semenova, IV 2015, 'Organizational structure of an enterprise as a motivation factor for self-development of an employee', *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*, no. 9, viewed 03 December 2016, <<http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9681>>, (in Russian).
- Svergun, O 2017, *Organizational climate as a part of corporate culture*, viewed 17 January 2017, <<http://www.pro-personal.ru/article/111532-organizatsionnyy-klimat-kak-chast-korporativnoy-kultury>>, (in Russian).
- Zaytseva, TV & Zub, AT 2009, *Personnel management*, textbook, Moscow, (in Russian).
- Zdravomyslov, AG & Yadov, VA 2003, *A man and his work in the USSR and after its decay*, manual, 2nd ed., Moscow, (in Russian).