

Трудовая мотивация специалистов сферы информационных технологий в условиях доминирующего типа организационной культуры

М.Е. ОПАРИНА

соискатель кафедры организационной психологии

Российского государственного педагогического университета

им. А.И. Герцена, ведущий менеджер по персоналу Группы компаний GS Group

В статье излагаются результаты исследования, направленного на изучение связи трудовой мотивации и организационной культуры организаций сферы информационных технологий на основе типологии К. Камерона и Р. Куинна. На примере организаций, связанных с разработкой и внедрением программного обеспечения, выявлено, что для них характерна организационная культура смешанного типа с доминированием кланового и иерархического типов. Продемонстрировано, что тип организационной культуры, характеризующийся набором определенных ценностей, способствует проявлению и реализации мотивов трудовой деятельности специалистов организаций сферы информационных технологий: интерес к процессу разработки программного обеспечения, стремление к профессиональному росту и достойному материальному вознаграждению. Показано, что доминирующий тип организационной культуры организаций сферы информационных технологий обусловлен принадлежностью к государственной или коммерческой форме собственности. Зафиксировано, что внутренняя мотивация (интерес к процессу трудовой деятельности и ответственность за результаты работы) и мотивация к достижению успеха проявляются у сотрудников государственных организаций сферы информационных технологий, имеющих организационную культуру преимущественно иерархического и адхократического типов, а внешняя положительная трудовая мотивация (уровень заработной платы и уважение со стороны коллег) и мотивация избегания неудач характерны для сотрудников коммерческих организаций, имеющих организационную культуру преимущественно кланового типа.

Ключевые слова: *трудовая мотивация, мотивы специалистов сферы информационных технологий, типы организационной культуры, государственные и коммерческие организации.*

Создание глобального информационного пространства, стремление к оптимизации бизнеса и высокая конкуренция во всех его областях обусловили появление большого количества компаний, удовлетворяющих потребности в инфор-

мационных продуктах и услугах. Несмотря на то что компьютеризация захватила общество несколько десятков лет назад, актуальность разработки информационных систем, обеспечивающих колоссальную экономию труда многих ты-

сяч специалистов, привела к образованию проектных организаций. С одной стороны, разработка программного обеспечения подчинена строгой математической логике, а с другой — она невозможна без включения творческой составляющей.

Человеческий фактор в компаниях, занятых в сфере информационных технологий, является основным ресурсом создания продукта. Руководство этих организаций постоянно должно заботиться о благоприятных условиях для работы специалистов, участвующих в разработке программного обеспечения, и способствовать их заинтересованности в работе, то есть стимулировать трудовую мотивацию и создавать благоприятную организационную культуру.

Несмотря на накопленные теоретические и практические знания в области исследования трудовой мотивации персонала и организационной культуры, существует необходимость дальнейшего углубленного изучения этих двух феноменов в организациях в современных условиях и нахождения связи между ними.

В данной статье представлены: 1) обзор основных современных направлений исследования трудовой мотивации и организационной культуры; 2) описание психологических особенностей специалистов сферы информационных технологий; 3) проверка гипотезы о связи трудовой мотивации с типом организационной культуры.

Связь трудовой мотивации и организационной культуры

В последние десятилетия ученым, занимающимся теорией и практикой уп-

равления [2; 3; 8; 9 и др.], стало очевидно, что высокая мотивация персонала — это важнейшее условие успеха любой организации. Организации окажутся более успешными, если будут уверены в приверженности персонала, заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремлении внести свой вклад в достижение поставленных целей. Анализ теоретических концепций механизма мотивации позволил автору сформулировать собственное определение трудовой мотивации. *Трудовая мотивация* — это сознательный процесс выбора работником трудового поведения, обусловленный воздействием потребностей, удовлетворяющий собственные цели и приводящий к достижению целей организации.

Таким образом, трудовая мотивация связана с личными интересами работника и получает оценку в системе индивидуальных ценностей. Работа для человека в организации — средство достижения индивидуальных целей. Дж. Хакман и Г. Олдхэм [1989] определили, что мотивация работой является результатом воздействия содержания работы на работника, то есть поведение работника определяется его личностными качествами и ситуацией.

Зарубежные исследователи подчеркивают взаимосвязь внутренней мотивации с креативностью, которая определяется как способность генерировать новые и полезные идеи [15]. Внутренняя мотивация подразумевает, что работник проявляет интерес непосредственно к работе независимо от внешнего вознаграждения или стимулирующего воздействия, а выполнение работы, в свою очередь, приводит к удовлетворению внутренних потребностей.

В противоположность внутренней мотивации существует внешняя — это мотивация, при которой действия человека осуществляются под воздействием факторов, находящихся вне его поведения. Проведенные многочисленные исследования [4; 18; 19 и др.] показали, что предпочтительным является мотивационный комплекс труда, в котором внутренние и внешние мотивы находятся в пропорции

$$ВМ > ВПМ > ВОМ,$$

где ВМ — внутренняя мотивация, ВПМ — внешняя положительная (мотивы, вызывающие положительную реакцию и побуждающие к труду), ВОМ — внешняя отрицательная (мотивы, вызывающие отрицательную реакцию и принуждающие к труду).

В последнее время в российских компаниях очень актуальны исследования, проводимые с целью определения видов мотивации в зависимости от типа организационной культуры [12; 14].

Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки подходящих методов ее совершенствования. Под типом организационной культуры понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других.

Наиболее часто используемой методикой является вопросник, предложенный К. Камероном и Р. Куинном. К числу немногих опубликованных и наиболее крупных исследований, использующих данную методику, следует отнести научно-практическое исследование

М.А. Макаrenchенко [7], а среди значимых пилотных проектов — исследование А.Д. Чанько [14]. Эти исследователи считают опросник К. Камерона и Р. Куинна при анализе организационной культуры наиболее подходящим для российских условий в силу компактности использования методики, а также простоты и наглядности форм обработки полученных результатов по сравнению с другими опросниками.

Программа эмпирического исследования

Задача настоящего исследования заключалась в выявлении связи между трудовой мотивацией и доминирующим типом организационной культуры в организациях сферы информационных технологий, при этом организаций с государственной и коммерческой формой собственности. Мы предположили, что для каждого типа организационной культуры характерны определенные мотивы трудовой деятельности специалистов сферы информационных технологий. В процессе исследования определились две группы организаций по принадлежности к выявленному доминирующему типу организационной культуры: государственные и коммерческие.

В пилотажном исследовании участие приняли 357 респондентов в 16 организациях, связанных с разработкой и внедрением программного обеспечения, одиннадцать из которых имели коммерческую форму собственности, а пять являлись государственными.

Исследование проходило в организациях параллельно в период с 2008 по

2009 годы и включало в себя: 1) беседу с руководителем или его заместителем для получения объективной информации об организации труда; 2) заполнение опросников и разработанной автором анкеты для получения субъективной информации о корпоративной культуре и удовлетворенности трудовой деятельностью работающих в организации сотрудников.

Исследование трудовой мотивации сотрудников организаций проводилось с помощью методики профессиональной мотивации К. Замфир [4] и опросников Т. Элерса на достижение успеха и избегание неудач.

Для диагностики организационной культуры и выявления типа основным инструментом стал опросник К. Камерона и Р. Куинна OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument) [6], позволяющий оценить восприятие сотрудников организации по шести ключевым характеристикам: общие характеристики организации, стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. В результате авторами выведены различные четыре типа культуры: клановый тип — культура, фокусирующая внимание на качестве отношений, или культура отношений; адхократический тип — культура, ориентированная на предпринимательство и творчество, или культура процесса; рыночный тип — культура, ориентированная на результат и выполнение задач любой ценой, или культура результата; иерархический тип — культура, ориентированная на системность, порядок, или культура власти.

Составленная автором анкета позволила определить существующую ситуа-

цию в исследуемых организациях через субъективное восприятие испытуемых. Для обработки данных и статистического анализа применялись следующие методы: различия средних оценок по критерию Стьюдента, корреляционный анализ (коэффициент корреляции Пирсона) и регрессионный анализ.

Результаты эмпирического исследования и их обсуждение

На основе диагностики степени доминирования тех или иных осознаваемых ценностей сотрудников организации в отношении различных аспектов рабочей среды определился профиль организационной культуры каждой исследуемой организации. Все организации имеют организационную культуру смешанного типа. Исходя из средних значений, согласно методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна, стало ясно, что организационная культура одних организаций имеет выраженные элементы кланового типа, а других — иерархического.

Анализ доминирующего типа организационной культуры по принадлежности к форме собственности показал, что стремление к организационной культуре кланового типа обнаружено у респондентов коммерческих организаций. Сотрудники, оценивающие существующую организационную культуру с большим количеством элементов культуры иерархического типа, относятся к государственным организациям.

Обобщенные профили типов организационной культуры исследуемых государственных и коммерческих организаций отражены на рис. 1 и 2.

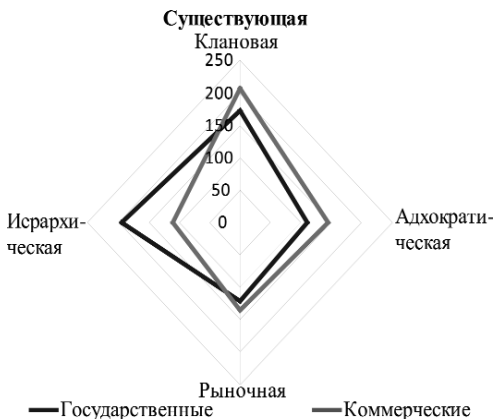


Рис. 1. Общий профиль существующего типа организационной культуры всей выборки

Испытуемые коммерческих организаций считают, что внешние стимулы, такие как увеличение материального поощрения за работу, потребность в признании коллег, не соотносятся с элементами кланового типа культуры, о чем говорит отрицательная взаимосвязь ($\chi^2 = -0,28$). Однако они вполне способны быть мотивирующими факторами в условиях адхократического типа ($\chi^2 = 0,29$).

Для испытуемых государственных организаций характерны стремление к интересной работе, увлеченность поисками новых решений в условиях адхократического типа культуры ($\chi^2 = 0,48$). Респонденты считают также, что в условиях данного типа организационной культуры они могут рассчитывать на оценку результатов своего труда в виде повышения заработной платы и в статусе ($\chi^2 = 0,31$). Отрицательная корреляционная связь между показателями в стремлении избежать ответственность и критику при выполнении работы в условиях рыночного типа культуры ($\chi^2 = -0,31$) говорит о том, что респонден-



Рис. 2. Общий профиль предпочтительного типа организационной культуры всей выборки

ты осознают важность добросовестного труда в ситуации конкуренции на рынке.

Данные о корреляционных связях типа организационной культуры с видом мотивации респондентов государственных организаций отражены в табл. 1 и 2.

В результате корреляционного анализа была обнаружена положительная взаимосвязь между внутренними мотивами деятельности респондентов всей выборки в ситуациях, описывающих адхократический тип культуры ($\chi^2 = 0,20$). Можно сделать вывод, что испытуемые в большей степени мотивированы самой деятельностью, сложностью своих задач, при выполнении которых у них возникает желание найти уникальный способ их решения или усовершенствовать значительную часть работы. Испытуемые коммерческих организаций считают, что в ситуациях жесткой конкурентной борьбы, ведущей к лидерству на рынке, невозможно руководствоваться внутренней мотивацией. Это наблюдается в отрицательной взаимосвязи между показателями внутренней мотивации и ситуациями, свойственными рыночному типу

Таблица 1

Результаты корреляционной связи типа организационной культуры с видом мотивации сотрудников государственных организаций (по методике К. Замфир)

Тип организационной культуры/ Вид мотивации	Внутренняя мотивация	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация
Клановая	Отрицательная $\chi^2 = -,35^*$	-	-
Адхократическая	Положительная $\chi^2 = ,48^*$	Положительная $\chi^2 = ,31^*$	-
Рыночная	-	-	Отрицательная $\chi^2 = -,31^*$
Иерархическая	-	-	-

Условное обозначение: * – $p \leq 0,05$.

Таблица 2

Результаты корреляционных связей типа организационной культуры с видом мотивации респондентов коммерческих организаций (по методике К. Замфир)

Тип организационной культуры/ Вид мотивации	Внутренняя мотивация	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация
Клановая	-	-	Отрицательная $\chi^2 = -,28^*$
Адхократическая	-	-	Положительная $\chi^2 = ,29^*$
Рыночная	Отрицательная $\chi^2 = -,32^*$	-	-
Иерархическая	-	-	-

Условное обозначение: * – $p \leq 0,05$.

организационной культуры ($\chi^2 = -0,32$). Внешние стимулы, такие как увеличение материального поощрения за работу, потребность в приобретении авторитета среди коллег за счет продвижения по службе, с точки зрения специалистов в области информационных технологий коммерческих организаций, не соотносятся с элементами кланового типа культуры, о чем говорит отрицательная взаимосвязь ($\chi^2 = -0,28$). Однако они вполне способны быть мотивирующими факто-

рами в условиях адхократического типа ($\chi^2 = 0,29$).

Корреляционный анализ с помощью коэффициента Пирсона показал отрицательную связь при выборе испытуемыми группы коммерческих организаций показателя мотивации к достижению успеха как в существующих условиях в присутствии элементов адхократической организационной культуры ($\chi^2 = -0,27$), так и в будущем ($\chi^2 = -0,43$). Сотрудники считают, что в данных условиях легче

избегать неудач, о чем говорит положительная корреляционная связь с фактором мотивации избегания неудач ($\chi^2 = 0,25$). Прямо противоположные взгляды имеют респонденты государственных организаций, которые предполагают, что элементы адхократической культуры будут способствовать достижению успеха ($\chi^2 = 0,31$), а ситуации стресса подействуют отрицательно, что выражает корреляционная связь ($\chi^2 = -0,35$).

Обнаружены различия на уровне статистической тенденции между группами персонала государственных и коммерческих организаций в распределении отве-

тов на вопросы анкеты, касающиеся мотивирующих факторов.

Распределение мотивов сотрудников государственных организаций и коммерческих по результатам анкеты отражено на рис. 3 и 4.

Из диаграмм, изображенных на рис. 3 и 4, видны наиболее значимые мотивы трудовой деятельности, выбранные сотрудниками обеих групп (по 3 из наиболее важных мотивов). Полученные результаты отображены в пропорциональном соотношении друг относительно друга. Примерно одинаковое число сотрудников из обеих групп выбрали мо-

Таблица 3

Корреляционные связи типа организационной культуры с видом мотивации респондентов коммерческих организаций (по методике Т. Элерса)

Тип организационной культуры/ Вид мотивации	Мотивация достижения успеха	Мотивация избегания неудач
Клановая		-
Адхократическая	Отрицательная $\chi^2 = -,27^*$	Положительная $\chi^2 = ,25^*$
Рыночная	-	-
Иерархическая	-	-

Условное обозначение: * – $p \leq 0,05$.

Таблица 4

Корреляционные связи типа организационной культуры с видом мотивации респондентов государственных организаций (по методике Т. Элерса)

Тип организационной культуры/ Вид мотивации	Мотивация достижения успеха	Мотивация избегания неудач
Клановая		-
Адхократическая	Положительная $\chi^2 = ,31^*$	Отрицательная $\chi^2 = -,35^*$
Рыночная	-	-
Иерархическая	-	-

Условное обозначение: * – $p \leq 0,05$.

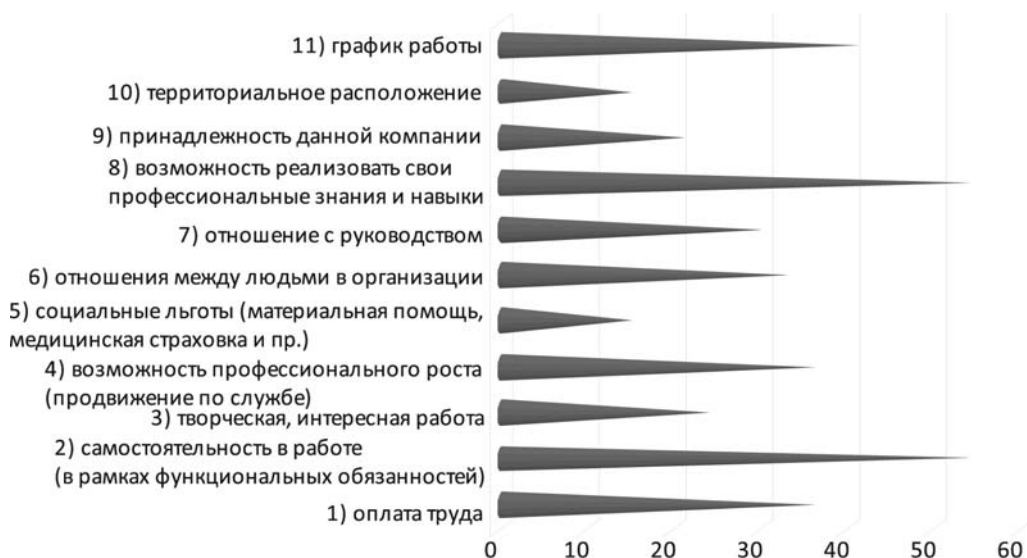


Рис. 3. Мотивы сотрудников государственных организаций

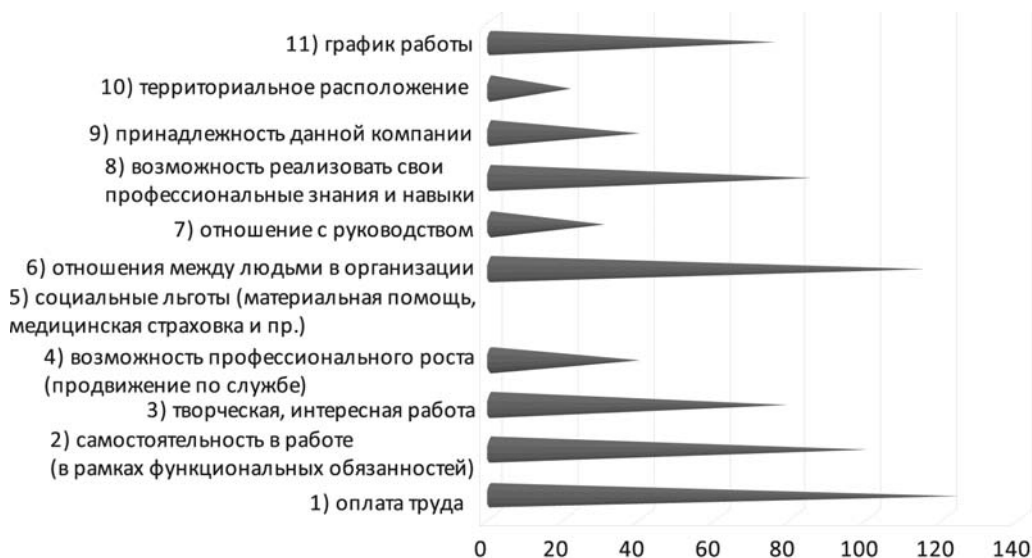


Рис. 4. Мотивы сотрудников коммерческих организаций

тив «самостоятельность в работе» как наиболее приоритетный (15 % и 14 %). Вторым мотивом для большинства сотрудников государственных организа-

ций является «профессиональное развитие» (13 %). Третьим мотивом, наиболее часто выбираемым сотрудниками этой группы, обозначен «график работы»

(12 %). Примерно тот же процент респондентов группы коммерческих организаций (11 %) выбрал этот мотив как важный. Однако наиболее приоритетными мотивами сотрудники данной группы считают мотив оплаты труда и отношения между людьми в организации (17 % и 16 % соответственно). Мотив оплаты труда (10 %), так же как и мотив возможности профессионального роста (10 %), отмечен почти половиной сотрудников государственных организаций. Мотив творческой и интересной работы важен для 7 % сотрудников государственных организаций и 11 % сотрудников коммерческих организаций.

Обобщенные данные отображены в табл. 5.

В результате корреляционного анализа с помощью χ^2 -критерия Пирсона установлены взаимосвязи между ответами о мотивах, которые респонденты давали в анкете, и типами организационной культуры.

Для сотрудников государственных организаций самостоятельность в работе возможна в присутствии элементов существующего кланового типа ($\chi^2 = 0,24$),

а в существующем преобладающем иерархическом типе культуры важным мотивом является удобное территориальное расположение места работы ($\chi^2 = 0,32$). Оплата труда значима при адхократическом типе культуры, о чем говорит положительная корреляция ($\chi^2 = 0,25$). В этом типе организации респонденты не находят возможности самостоятельной работы, о чем свидетельствует отрицательная корреляционная связь ($\chi^2 = -0,23$).

Сотрудники коммерческих организаций считают, что наиболее действующим мотивом работы в существующих условиях преобладающей клановой организационной культуры является самостоятельность в работе (положительная корреляция $\chi^2 = 0,24$ при $p \leq 0,05$).

Связь мотивации и организационной культуры можно обнаружить в определении последней. Под организационной культурой мы понимаем социальное пространство организации, в котором работники осуществляют трудовую деятельность для удовлетворения значимых трудовых мотивов на основе общих норм, идей и ценностей, обуславливаю-

Таблица 5

Распределение мотивов сотрудников государственных и коммерческих организаций

Тип принадлежности	Тип организационной культуры			
	клановая	адхократическая	рыночная	иерархическая
	Мотивы			
Государственные	– Удобное территориальное расположение – Самостоятельность в работе	Оплата труда		Возможность профессионального роста
Коммерческие	– Самостоятельность в работе – График работы			

щих своеобразие системы управления человеческими ресурсами. Обращение к категории ценностей позволяет установить наличие связи концепций организационной культуры и трудовой мотивации.

Сформулированные организацией ценности и ориентации в соответствии со стратегией развития способны оказывать существенное воздействие на персонал. Влияние организационной культуры на трудовую мотивацию работников организации является очень существенным фактором. Культурные ценности организации способны изменять ценности отдельных сотрудников, тем самым направляя их поведение в нужном направлении.

Согласно исследованиям авторов методики OSAI К. Камерона и У. Куинна [5] и американского исследователя организаций Л. Константина [4; 16], сформировавшего свою типологию корпоративной культуры и назвавшего ее концепцией организационных парадигм, в одной организации возможно совмещение элементов нескольких типов культуры. Это может быть связано с определением респондентами разных подразделений организации элементов всех типов организационной культуры, а также со стадиями развития организации, обуславливающими существование бизнеса в условиях внешней среды.

По результатам данного исследования организационная культура каждой обследуемой организации имеет смешанный, «нечистый» тип культуры.

Вопреки теории К. Камерона и Р. Куинна, утверждающей, что для организаций, связанных с разработкой программного обеспечения, характерны элементы культуры адхократического типа, в нашем случае испытуемые находят органи-

зационную культуру своих организаций в большей степени кланового типа, что, однако, не исключает присутствия характерных особенностей адхократического типа культуры. Поскольку в рассматриваемых организациях разработка программного обеспечения ведется в команде, стремление к новаторству зависит от понимания общей идеи коллектива специалистов.

В соответствии с ценностями каждого типа организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну можно предположить характерные для каждого из этих типов трудовые мотивы.

Иерархическая культура опирается на мотивы удовлетворения работников принципами оплаты труда и информированностью о делах организации. Для кланового типа культуры определяющими являются мотивы социального взаимодействия и материальное стимулирование, зависящее от коллективной успешности, а уже потом от индивидуального вклада каждого сотрудника. Для адхократической культуры крайне важны мотивы жизненного самоопределения, связанные с призванием, творчеством, новаторством, самовыражением. Мотивами сотрудников рыночной организационной культуры оказываются соперничество при достижении цели, рыночная и профессиональная мобильность, участие в прибылях организации.

Полученные результаты исследования трудовой мотивации специалистов организаций сферы информационных технологий хорошо согласуются с результатами исследователей (И.И. Родионов, Р.С. Гиляревский, В.А. Цветкова, Г.З. Залаев, 2002), изучающих психологические особенности данной категории специалистов. Они выделили мотивы,

способствующие успешной работе программистов, тестировщиков, инженеров по внедрению и т. п.: мотив творчества; мотив признания; мотив роста и обучения; мотив получения достойного заработка; мотив избегания неудач.

Выводы

Проведенное исследование в целом подтвердило выдвинутое предположение, что каждому типу организационной культуры характерны определенные проявления трудовой мотивации.

1. В процессе определения типа организационной культуры обнаружилось разделение исследуемых организаций на две группы: государственные и коммерческие. В организациях первой группы преобладают элементы иерархического типа организационной культуры. В организациях второй группы организационную культуру можно отнести к клановому типу.

2. Выявлены характерные трудовые мотивы у специалистов сферы информа-

ционных технологий: самостоятельность в работе в процессе разработки программного обеспечения, обусловленная интересом к этому виду деятельности; стремление к профессиональному росту и достижению результатов; достойное материальное вознаграждение.

3. Определены различия в трудовой мотивации специалистов сферы информационных технологий государственных и коммерческих организаций.

Для сотрудников государственных организаций сферы информационных технологий, имеющих организационную культуру преимущественно иерархического и адхократического типов, свойственны внутренняя мотивация (интерес к процессу трудовой деятельности и ответственность за результаты работы) и мотивация к достижению успеха.

Сотрудникам коммерческих организаций, имеющих организационную культуру преимущественно кланового типа, свойственны внешняя положительная трудовая мотивация (уровень заработной платы и уважение со стороны коллег) и мотивация избегания неудач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алдашева А.А., Мельникова Н.Г. Особенности профессионального отношения сотрудников к деятельности и организации (на материале специалистов в банковской сфере) // Социальная психология и общество. 2014. № 2.
2. Грачев А.А. Психологическое проектирование производственных организаций. СПб., 2008.
3. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». М., 2002.
4. Замфир К. Удовлетворенность трудом: Мнение социолога. М., 1983.
5. Константин Л. Человеческий фактор в программировании. СПб., 2004.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
7. Макаренченко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Сер. 8. Вып. 3 (№ 24).

8. *Машков В.Н.* Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. СПб., 2005.
9. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.
10. *Озерникова Т.Г.* Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007.
11. *Родионов И.И., Гиляревский Р.С., Цветкова В.А., Залаев Г.З.* Рынок информационных услуг и продуктов. М., 2002.
12. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. М., 2003.
13. *Хахалин А.В.* Мотивация персонала компьютерных проектных организаций: Дисс. ... канд. социол. наук. М., 2005.
14. *Чанько А.Д.* Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4.
15. *Amabile T., Steve J. Kramer.* «What Really Motivates Workers» Harvard Business Review. 2010. № 1.
16. *Brooks F.P.* The mythical man-month (Essays on software engineering). Addison – Wesley Publishing Company Reading Inc. Philippines, 1975.
17. *Constantin L.L.* Fitting intervention to organizational Paradigm // Organization Development Journal. 1991. Vol. 9 (2).
18. *Deci E.L., Ryan R.M.* Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. N.Y., 1985.
19. *Hackman J.R., Oldham G.R.* Motivation through the design of work. 1976. Vol.16.
20. *Weinberg G.M.* The psychology of computer programming: Silver Anniverary Edition, Dorser House, 1998.

Employee Motivation in IT Specialists in the Context of a Dominating Type of Organizational Structure

M.E. OPARINA

degree seeking applicant at the Department of Organizational Psychology, Herzen State Pedagogical University of Russia; senior HR manager at GS Group

This paper studies the connection between employee motivation and organizational structure within IT organisations based on Cameron and Quinn's typology. The example of 16 organizations operating in the field of software development and deployment has revealed that they share in common a mixed type of organizational structure, with clan and hierarchical types dominating over others. The type of organizational structure that is characterised by a number of specific values promotes demonstration and implementation of motives in the work activities of IT specialists (n=357): their interest in the process of software development, aspiration for professional growth and decent remuneration. The dominant type of organizational structure in an IT organisation depends on whether it is a state-owned or a commercial entity. Internal employee motivation (interest in the process of work activities and responsibility for the outputs of the work) and motivation to achieve success are observed in those employed with state-owned IT organizations, where the culture is predominantly hierarchical and adhocratic. External positive employee motivation (salary level and peer respect) and motivation to avoid failures are characteristic of those employed in commercial organizations, most of which are of the clan type.

Keywords: *motives for IT specialists, internal and external employee motivation, organizational structure types, state-owned and commercial organizations.*

REFERENCES

1. Aldasheva A.A., Mel'nikova N.G. Osobennosti professional'nogo otnosheniya sotrudnikov k deyatel'nosti i organizacii (na materiale specialistov v bankovskoi sfere) // Social'naya psihologiya i obshestvo. 2014. № 2.
2. Grachev A.A. Psihologicheskoe proektirovanie proizvodstvennyh organizacii. SPb., 2008.
3. Zankovskii A.N. Organizacionnaya psihologiya: Uchebnoe posobie dlya vuzov po special'nosti "Organizacionnaya psihologiya". M., 2002.
4. Zamfir K. Udovletvorennost' trudom: Mnenie sociologa. M., 1983.
5. Konstantin L. Chelovecheskii faktor v programmirovanii. SPb., 2004.
6. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoi kul'tury. SPb., 2001.
7. Makarchenko M.A. Issledovanie organizacionnoi kul'tury sankt-peterburgskikh predpriyatii // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. 2004. Ser. 8. Vyp. 3 (№ 24).
8. Mashkov V.N. Praktika psihologicheskogo obespecheniya rukovodstva, upravleniya, menedzhmenta. SPb., 2005.

9. Meskon M., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta. M., 1992.
10. Ozernikova T.G. Metodika diagnostiki trudovoi motivacii personala organizacii // Motivaciya i oplata truda. 2007.
11. Rodionov I.I., Gilyarevskii R.S., Cvetkova V.A., Zalaev G.Z. Rynok informacionnyh uslug i produktov. M., 2002.
12. Solomanidina T.O. Organizacionnaya kul'tura kompanii. M., 2003.
13. Hahalin A.V. Motivaciya personala komp'yuternyh proektnyh organizacii: Diss. ... kand. sociol. nauk. M., 2005.
14. Chan'ko A.D. Opyt diagnostiki organizacionnoi kul'tury rossiiskih kompanii // Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. 2005. T. 3. № 4.
15. Amabile T., Steve J. Kramer. "What Really Motivates Workers" Harvard Business Review. 2010. № 1.
16. Brooks F.P. The mythical man-month (Essays on software engineering). Addison – Wesley Publishing Company Reading Inc. Philippines, 1975.
17. Constantin L.L. Fitting intervention to organizational Paradigm // Organization Development Journal. 1991. Vol. 9 (2).
18. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. N.Y., 1985.
19. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work. 1976. Vol. 16.
20. Weinberg G.M. The psychology of computer programming: Silver Anniverary Edition, Dorser House, 1998.