

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Институт социально-гуманитарных наук  
Факультет «Психология»  
Кафедра «Общая психология, психодиагностика  
и психологическое консультирование»

Рецензент, должность

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (И.О.Ф)

\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ОП,

канд. психол. наук, доцент

\_\_\_\_\_ С.В. Морозова

\_\_\_\_\_ 2018 г.

**НЕМОНЕТАРНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ  
(на примере розничных торговых предприятий)**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 37.04.01.2018.260.ПЗ ВКР**

Руководитель работы

к.психол.н., доцент

\_\_\_\_\_ С.В. Морозова

\_\_\_\_\_ 2018г.

Автор проекта

студент группы СГ – 260

\_\_\_\_\_ Е.В. Полешова

\_\_\_\_\_ 2018г.

Нормоконтролёр

\_\_\_\_\_ Л.А. Донцова

\_\_\_\_\_ 2018г.

Челябинск, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ОБЗОР ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Мотивация как психологический феномен.....	6
1.2 Современные подходы к немонетарной мотивации персонала.....	15
1.3 Эмпирические исследования взаимосвязи мотивации персонала с другими психологическими феноменами.....	21
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	26
ГЛАВА 2 ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	28
2.1 Программа исследования.....	28
2.2 Методики психологической диагностики.....	29
2.3 Методы математической обработки данных.....	38
ГЛАВА 3 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НЕМОНЕТАРНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ.....	39
3.1 Анализ результатов эмпирического исследования уровня параметров трудовой мотивации у персонала отдела продаж.....	39
3.2 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж.....	39
3.3 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями организационной культуры у персонала отдела продаж.....	43
3.4 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями индивидуально- личностных характеристик у персонала отдела продаж.....	46
3.5 Анализ различий в показателях немонетарной мотивации между группами персонала отдела продаж разных магазинов.....	52
ВЫВОДЫ.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Современная рыночная среда характеризуется интенсивной конкуренцией и высокой скоростью изменений предпочтений потребителей. В таких условиях особую роль в торговой организации играет отдел продаж. Ведь именно менеджеры по продажам непосредственно осуществляют коммуникацию с клиентом, донося до него новые возможности и получая обратную взаимосвязь. В взаимосвязи с этим во многих организациях принято обучение торгового персонала, развитие его компетенций. Однако практика показывает, что само по себе обучение является важным, но недостаточным условием для полноценного поддержания высокого бизнес-результата. Максимальный эффект может быть достигнут только когда высокий уровень компетентности сотрудников сочетается с высокой мотивацией. Другими словами, сама по себе мотивация персонала является обязательным условием для проявления компетенций и, соответственно, определяет успешность деятельности.

Полноценная система мотивации персонала включает простроенную и монетарную, и немонетарную мотивацию. При этом у монетарной мотивации достаточно много ограничений. Во-первых, есть верхний предел, который компания готова платить сотруднику, во-вторых, люди, привыкшие к определенному образу жизни часто внутренне не готовы к принципиально большому заработку. Благодаря этому особенно важной является немонетарная мотивация, которая и обеспечивает не только мотивированность сотрудника, но способствует росту лояльности и приверженности организации, делает организацию более привлекательной, в том числе и для потенциальных сотрудников на рынке труда. В связи с этим тема, выбранная «Немонетарная мотивация отдела продаж» является актуальной.

**Цель исследования:** изучить мотивационные особенности персонала отдела продаж и их соотношении с другими психологическими феноменами.

### **Задачи исследования:**

1. Провести анализ теоретических подходов и эмпирических исследований, описывающих феномен немонетарной мотивации и её взаимосвязи с другими психологическими феноменами.

2. Провести диагностику мотивации, личностных особенностей, установок организационной культуры у менеджеров отделов продаж.

3. Изучить взаимосвязи немонетарной мотивации с личностными особенностями и установками организационной культуры у менеджеров отделов продаж.

4. Изучить различия в немонетарной мотивации у менеджеров отделов продаж магазинов с различной удовлетворенностью трудом.

**Объект исследования:** немонетарная мотивация, удовлетворенность трудом, личностные особенности, установки управленческой культуры менеджеров отделов продаж.

**Предмет исследования:** взаимосвязь немонетарной мотивации с личностными особенностями и установками управленческой культуры у менеджеров отделов продаж.

### **Гипотезы:**

1. существует взаимосвязь показателей немонетарной мотивации с удовлетворенностью трудом, индивидуально-личностными характеристиками и установками организационной культуры у персонала отдела продаж;

2. существуют различия в немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазинов с различной удовлетворенностью трудом.

### **Методики исследования:**

1. Методика «Диагностика трудовой мотивации» Н.Н. Мельниковой, Д.М. Полева использовалась для диагностики видов трудовых мотивов и оценке степени устойчивости иерархии мотивов.

2. Методика «Удовлетворенность трудом» Н.Н. Мельниковой использовалась для диагностики структуры и общего показателя удовлетворенности трудом.

3. 16-ти факторный опросник личности Кеттелла использовалась для диагностики индивидуально-личностных характеристики.

4. Методика OSAI (диагностика и изменение организационной культуры) К. Камерона и Р. Куинна использовалась для диагностики установок управленческой культуры.

**Эмпирическая база исследования:** 49 менеджеров отела продаж розничных торговых компаний.

**Практическая значимость** заключается в возможности использования результатов исследования для постановки максимально эффективной системы немонетарной мотивации менеджеров системы продаж.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и выводов. Содержит 66 страниц, 7 таблицы и 3 рисунка. Библиографический список состоит из 68 наименований.

# ГЛАВА 1 ОБЗОР ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Мотивация как психологический феномен

В психологии феномен мотивации является одним из наиболее исследованных. Прежде всего, это взаимосвязано с тем, что распознавание механизма мотивации необходимо для решения многих практических вопросов. Обратимся к содержанию феномена мотивации, которое раскрывается в определениях, предлагаемых разными авторами.

По мнению С.Ю. Головина, мотивация есть побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность; осознаваемые или неосознаваемые психические факторы, побуждающие индивида к совершению определенных действий и определяющее их направленность и цели [17].

Дж. Аткинсон рассматривает мотивацию как единство личностных детерминант, то есть устойчивых мотивов личности и характеристик непосредственной ситуации [3].

У. Вилюнас под мотивацией понимает всю совокупность психологических образований и процессов, побуждающих и направляющих поведение на жизненно важные условия и предметы, определяющих пристрастность, избирательность и конечную целенаправленность психического отражения и регулируемой им активности. Такая широкая трактовка соответствует пониманию мотивации как того, что лежит в основе обусловленности поведения [2].

К. Левин определяет мотивацию как актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение [68].

По мнению Х. Хекхаузена, мотивация – это взаимодействие трех основных факторов: личностного, мотива и ситуационного, соотносящихся между собой посредством механизма когнитивных умозаключений [60, 61].

А. Маслоу описывал мотивацию как совокупность уровней разнонаправленных мотивов, описывающих основные нужды индивида, начиная от физиологических и заканчивая самоактуализацией. В отличие от

других авторов он рассматривал целые группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности [38, 51]

По мнению Р.С. Немова мотивацию следует определять, как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность [21].

Е.П. Ильин на основе критического анализа существующих трактовок мотива и мотивации, предлагает трактовать мотивацию как динамический процесс формирования мотива [27].

Под мотивом понимают материальный или идеальный «предмет», который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, смысл которых состоит в том, что с помощью мотива удовлетворяются определенные потребности субъекта, а также психический образ данного предмета [8]. В психологии мотив взаимосвязывают с функцией побуждения, с направленностью деятельности, регуляционным и смыслообразующим ее элементами. Он служит основанием для выбора целей, средств и способов действий, «энергизирует» поведение, выступает как конечная цель поведения или его повод. В теориях мотивации именно понятие мотива часто является центральным. Именно актуализация мотива создает определенную тенденцию действия, запуская мотивационный процесс, направленный на реализацию определенного мотивационного отношения с окружающей действительностью. В процессе реализации этого мотивационного отношения человек преобразует актуальную ситуацию в желательную. Мотивы могут осознаваться субъектом, что придаёт сознательному отражению субъективную окрашенность, которая выражает значение отражаемого для самого субъекта его личностный смысл. Таким образом, кроме своей основной функции – функции побуждения, мотивы имеют вторую функцию – функцию смыслообразования.

При этом в современной психологии есть разные точки зрения относительно того, чем является мотив. Мотив понимают, как потребность,

как цель (предмет удовлетворения потребности), как побуждение, как намерение, как устойчивые свойства (личностные диспозиции), как состояние, как удовлетворенность [27].

С.Л. Рубинштейн изначально рассматривал мотивацию в контексте волевых действий. Позже рассмотрение мотивов стало происходить в взаимосвязи с конкретными видами деятельности. При этом мотивы взаимосвязывались с общественно-историческим развитием, общественным характером деятельности человека, подчеркивалось отличие человеческой деятельности, как сознательной, от инстинктивного поведения животных [50].

Автор, психологической концепции деятельности А.Н. Леонтьев раскрывал феномен мотивации через отношения в фундаментальной психологической триаде «потребность – мотив – деятельность». Источником побудительной силы – мотивом и соответствующего побуждения к деятельности выступают актуальные потребности. В данном случае мотив определяется как предмет, отвечающий потребности, а потому побуждающий и направляющий деятельность. Деятельность всегда имеет мотив. В таком понимании немотивированная деятельность – та, в которой мотив скрыт как от самого субъекта, так и от внешнего наблюдателя. Важно отметить, что между мотивом и потребностью, нет отношений строгой однозначности, так как один и тот же предмет может служить удовлетворению разнообразных потребностей, побуждать и направлять разные деятельности [35].

Существуют различные классификации мотивационных теорий, одной из наиболее удобных является выделение процессуальных и содержательных сторон. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации. Входящие в него теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, а следовательно, и их деятельности. Все содержательные теории мотивации говорят о том, что человека мотивируют его внутренние



потребности, а значит, менеджеру необходимо научиться их понимать правильно. К содержательным теориям относят концепции А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. Кратко остановимся на каждой из них.

А. Маслоу сосредоточил свои исследования на аспектах феномена мотивации, взаимосвязанных с классификацией основных мотивов. Он рассматривает целые группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности [42]. Применяя теорию А. Маслоу к организации можно заключить, что предметом направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека. Он выделил следующие уровни потребностей – пирамиду потребностей [38].

Физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде и т.д. Потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей. Социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми. Также отдельная группа – потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям. По А. Маслоу верхней ступенькой является потребность в самовыражении, включающая потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей. Так как потребность самовыражения и роста никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен [51].

Для управления мотивацией сотрудников важно помнить, что поведение людей будет эффективно, если удовлетворить первый и второй уровни потребностей, иначе побудительные мотивы для достижения следующего уровня могут исчезнуть. Также для некоторых сотрудников важно взаимодействие с другими, некоторые хотят быть независимыми, компетентными, уверенными в себе, других привлекают признание и возможность профессионального роста, третьих – престиж и уважение со

стороны коллег. Наиболее выгодным для организации является упор на потребность в самореализации, так как именно самоактуализация личности способствует самораскрытию и творчеству, порождает неудовлетворенность личными успехами и заставляет постоянно учиться и расти.

Теория мотивации К. Альдерфера включает положение о том, что индивидуальные особенности человека и специфика ситуации влияют на мотивацию. Исследователь выделил три типа потребностей. Первый тип включает потребности существования – еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности. Второй тип – потребности взаимосвязей – значимые общественные и межличностные отношения, включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей. Третий тип – это потребности роста. К нему относятся личный творческий или производственный вклад индивида. Именно эта группа потребностей побуждает человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению [43].

К. Альдерфер считал, что в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному А. Маслоу, действует также регрессивный процесс, взаимосвязанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей).

В контексте рассмотрения мотивации именно в организации для человека важны [58]:

- рост (личный, творческий или производственный вклад индивида),
- родственность (значимые общественные и межличностные отношения),
- существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны, и неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня. Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, взаимосвязанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет фрустрацией.

С развитием демократических процессов и утверждением гуманистических принципов управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям высших уровней. Д. Мак-Клелланд и Д. Аткинсон разработали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили сместить акцент с того как человек действует на то, как он думает и чувствует.

Д. Мак-Клелланда предложил трехфакторную структуру потребностей высшего уровня: стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к признанию. Успех в данном случае определяются не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности [48].

На практике для принятия управленческих решений при работе с мотивацией персонала используют результаты исследований Д.С. Мак-Клелланда, показывающие, что люди, сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху достижения цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно меньше, чем при слабой мотивации к успеху. Применительно к менеджерам по продажам можно сказать, что мотивированные на успех и имеющие большие надежды на него менеджеры, избегают высокого риска [4, 48].

Ф. Герцберга предложил двухфакторную теорию, учитывающие влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Он взаимосвязывал мотивацию с удовлетворенность работой. Он классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все

побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы). Гигиеническая составляющая включает первые три этажа потребностей А. Маслоу: потребности в безопасности в хорошей заработной плате и надбавках, в хорошем начальнике и благоприятном климате, в хороших условиях труда, в хороших человеческих отношениях [10].

Он предлагал классификация трудовых потребностей, включая туда «высокие» и «низкие» трудовые потребности. К высоким потребностям он относил: потребность достижения, признания, продвижения по службе, сама работа, возможность творческого роста, ответственность. К более низким потребностям он относил: политику компании, технический надзор, отношения с руководством, отношения с подчиненными, отношения с коллегами, заработок, безопасность и гарантию работы, личную и семейную жизнь, условия труда и статус [10, 47, 48].

Согласно Ф. Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мотивацию, но не полностью. Их поведение будет успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их [52].

В результате рабочие условия, такие как качество управления, заработная плата, политика компании, рабочие условия, отношения с коллегами и гарантированная занятость, были охарактеризованы Ф. Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы присутствуют, то у сотрудников снимается неудовлетворенности, хотя и интенсивного удовлетворения они принести не могут тоже. Чтобы мотивировать служащих, по мнению Ф. Герцберга, акцент нужно сделать на факторах, ассоциирующихся с самой работой или с ее непосредственными результатами. К ним относятся: продвижение по службе, личный рост, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех. При этом Ф. Герцберг относит все

эти потребности не к мотиваторам, а к гигиеническим факторам. По мнению исследователя, как только они удовлетворяются, так становятся циклическими и могут возникнуть вновь.

В. Врум предлагает мотивационную «теорию ожиданий». По мнению исследователя, сотрудник, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события. Автор вводит термины «ожидания» («экспектации») – понимание того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату, заключающееся в соотношении затраченных результатов и полученных результатов. Термин «инструментальность» раскрывает понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения. Термин «валентность» обозначает значимость награды для работника, возможное удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения [56].

В. Врум пишет, что наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени удовлетворения полученным вознаграждением. В взаимосвязи с этим он выделяет характеристики, создающие негативную мотивационную среду. К ним относятся недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы, отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей, неудовлетворенность справедливостью поощрения. Кроме того недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются и низкая привлекательность используемых форм поощрения также играют негативную роль [56].

Можно заключить, что теория ожиданий В. Врума является важным инструментом мотивации, так как делает упор на отдаче (вознаграждении). Отсюда вытекает необходимость учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и знания психологии

сотрудников. Кроме того отсюда формируется вывод о диагностике сотрудников по результатам которой можно сформировать вознаграждения с максимальной ценностью [56].

С. Адамс предложил «теорию справедливости», в которой рассматривал мотивацию на основании процессов сравнения себя с другими. Сотрудники организации пытаются установить справедливые отношения на основании сравнения себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения по определенным параметрам. Во-первых, по вкладу, который оценивается через затраченное время, рабочие усилия и количество сделанного. Во-вторых, по результату, который отражается в оплате, льготах и престиже [43].

В «теории справедливости» речь идет лишь о субъективных оценках. По итогам оценки возможны три варианта: недоплата, справедливая оплата или переплата. Соответственно трем вариантам сотрудник может испытывать три эмоции: неудовлетворенность, удовлетворенность или чувство вины, неловкости. С. Адамса выделяет три категории «эталонов» для сравнения: «Другие», «Система» и «Я сам». Так, например, категория «Другие» включает коллег, занятых на аналогичных работах в той же организации.

Выбор «эталонов» осуществляется работником на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, у сотрудника, которому кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации. Первый вариант включает изменение взгляда на собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми. Второе вариант состоит в попытке добиться изменения достигнутых результатов. Третий вариант – попытка изменения вклада или результатов, достигнутых другими. Четвертый вариант – выбрать другой «эталон» для сравнения. Последний, пятый вариант заключается в увольнении с работы.

Таким образом, С. Адамса изменил фокус с абсолютной величины вознаграждения, на её субъективность и относительность.

Модель Портера – Лоулера является комплексной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Авторы вводят элементы соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Исследователи оперировали следующими переменными: затраченные работником усилия, ценность вознаграждения, оценка вероятности взаимосвязи «усилия – вознаграждения», способности и характер работника, полученные результаты работы, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость и степень удовлетворения [66].

Л. Портер и Э. Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно им. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное мнение относительно правильности вознаграждения по сравнению с другими людьми [66].

Далее мы рассмотрим современные подходы к немонетарной мотивации.

## **1.2 Современные подходы к немонетарной мотивации персонала**

Эффективная система стимулирования труда сотрудников в организации должна предусматривать создание такого механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей сотрудников. К немонетарным формам мотивации относят все вознаграждения, ценность которых для сотрудника не определяется или не исчерпывается их денежным эквивалентом.

А.А. Литвинюк пишет об особой актуальности HR-практик немонетарной мотивации для эффективного функционирования современной организации. По мнению автора, они усиливают систему мотивации и стимулирования персонала в данной конкретной компании, делая её более привлекательной на фоне конкурентов. Именно немонетарные компоненты индивидуализируют

систему мотивации под различные категории сотрудников, способствуя повышению производительности их труда. Кроме того они повышают уровень лояльности и приверженности персонала компании и позволяют привлечь новых квалифицированных специалистов [36]

#### *Виды немонетарной мотивации*

Существует несколько классификаций видов немонетарной мотивации [1, 10, 36, 39]. Самая простая классификация немонетарной мотивации включает три вида: социальную, моральную и психологическую.

Социальная немонетарная мотивация основывается на потребности сотрудников в самоутверждении, с их стремлением занимать какое-то общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти.

Моральная мотивация основывается на потребностях человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности.

Психологическая мотивация основывается на комфортном климате в коллективе.

Исследователи предлагают принципы по которым должна строиться система немонетарной мотивации: своевременность, предсказуемость, справедливость, значимость и т.д.

Б.В. Черников выделяет три вида механизмов, встроенных в систему немонетарной мотивации: обеспечение права принятия решений, обмен информацией, минимизация грубости. По мнению исследователя, именно их реализация обеспечивает устойчивое ведение бизнеса, позволяющее сотрудникам достичь максимальной эффективности, но и добиться устойчивого роста результативности работы компании в целом [63].

Такой механизм немонетарной мотивации как участие сотрудников в процессе принятия решений, влияющих на их сотрудников, эффективен на каждом уровне иерархии. Наделение сотрудника такими полномочиями дает ему ощущение контроля, создает предпосылки для профессионального роста, повышает удовлетворенность работой, делает более легким внедрение



нововведений. При этом использование этого механизма немонетарной мотивации возможно только при готовности менеджмента компании предоставлять полномочия, когда люди начнут делать ошибки.

Обмен информацией как механизм немонетарной мотивации основан на тезисе, что работа в «информационном вакууме» снижает возможности проявления инициативы сотрудником. Наличие информации, напротив, позволяет работать эффективнее за счет понимания соответствия обязанностей целям, стратегии и миссии организации. Правильное использование этого механизма немонетарной мотивации формирует культуру доверия в организации и доводит до сотрудников осознание важности последствий их инициатив [18, 24, 31].

Исследования М. Бауэра доказали эффективность такого механизма немонетарной мотивации как «минимизация грубости». Исследователь пишет, что издержки, которые организация несет из-за некорректного отношения руководителей, очень велики. Результаты исследований, проведенных М. Бауэром, показывают, что половина сотрудников, которые на работе испытывали по отношению к себе грубое, некорректное отношение, преднамеренно снижали свои усилия. Больше чем одна треть сознательно снизили качество своей работы, а две трети респондентов тратили рабочее время, избегая руководителя [5].

О косвенных негативных эффектах, взаимосвязанных с некорректным поведением руководителей, пишет Б.В. Черников. Некорректное отношение, проявляемое руководителем, может быстро сформировать как норма коммуникации, что в свою очередь снижает инициативу сотрудников, которые начинают избегать рисков и теряют возможность учиться.

Близкую к описанной выше классификацию методов немонетарной мотивации приводит Е.В. Евплова. По мнению исследователя в основе немонетарной мотивации лежат такие моральные мотивирующие факторы как признание значимости работника, постановка четких и понятных задач перед работниками, понимание работником своей роли в общем механизме

предприятия, доведение задач, выдаваемых руководителем до логического завершения [22].

К. Хутаева выделяет следующие виды немонетарного стимулирования [62]:

1. Предоставление «социального пакета», куда могут входить отпуска и каникулы, страховка, кредитование сотрудников, консультативные услуги, оплата транспортных расходов, услуги, взаимосвязанные с питанием, оплата обучения и т.п.

2. Награды и статусные различия. Это могут быть подарки, сувениры, медали, билеты на концерт, возможность использования служебного автомобиля, повышение по службе, индивидуальные и групповые звания, атрибутика компании с иным, чем у других, дизайном, переходящее знамя, размещение фотографии на доске почета или сайте компании.

3. Разнообразие умений и навыков – степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование ряда различных умений и способностей личности. Это индивидуальный показатель. Разнообразие необходимых умений повышает субъективную значимость работы для человека.

4. Целостности работы – степень, с которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом. Если сотрудник видит весь процесс в целом, он чувствует себя причастным к результатам работы и осознает ответственность своих действий.

5. Значимость работы – степень, в которой задание имеет существенное влияние на жизнь или работу людей, как в данной организации, так и во внешнем окружении.

6. Автономность – степень, в которой работа предоставляет реальную свободу, независимость и возможность действовать по своему усмотрению в планировании работы и определении способов ее выполнения. Величина уровня автономности индивидуальна. Существует для каждого свой

оптимальный уровень автономии, который дает ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

8. Обратная взаимосвязь – степень, в которой выполнение заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы.

Н.И. Корзенко и М.Е. Зобнина пишут о таком инструменте немонетарной мотивации как социальная политика организации. Она может включать в себя повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места, улучшение социальных условий труда, повышение гибкости графика работы, введение сокращенной рабочей недели или дня, обеспечение бесплатной подписки на периодические профессиональные издания, предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий и многое другое. К этому же механизму относится оборудование в компаниях специальных комнат для отдыха сотрудников. Такой подход позволяет сформировать отношение к фирме, как к дому. Работа не отделяется от жизни сотрудника, напротив, мягко интегрируется в неё. По мнению исследователей, когда организация включает в социальную политику грамотно сформированные общефирменные мероприятия (праздники, посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки) растет не только мотивация сотрудников, но и лояльность к компании [34].

К немонетарным стимулам можно отнести и выражения признательности. Такая признательность может выражаться в переходящих вымпелах, дипломах, званиях «лучший по профессии», письменной благодарности руководства компании. Кроме того также эффективны выражения признательности, взаимосвязанные с подчеркиванием высокого интеллектуального и профессионального статуса сотрудника, например, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр. [12, 33, 39,44].

С.В. Иванова предлагает достаточно подробную «карту» немонетарных мотиваторов и предлагает действия для руководителя, активизирующие их. Приведем несколько примеров. Так, для сотрудника с мотиватором «Оценка,

похвала, вознаграждение» необходима частая обратная взаимосвязь. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности. Сотруднику с мотиватором «слава, почет» давать возможность проявить себя при коллективе. С сотрудником, для которого характерен мотиватор «карьера, карьерный рост, перспектива» прорабатывать линии карьерного развития в организации, создавать ситуации для проявления амбиций. Сотрудника с мотиватором «профессиональный рост, мастерство, развитие» важно направлять на обучение, повышение квалификации, проводить управленческую экспертизу его деятельности с выстраиванием профессиональных зон развития. Для тех сотрудников, у кого выражен мотиватор «азарт, соревнование» создавать условия для конкуренции, возможности превзойти других и быть превзойденным другими.

По мнению С.В. Ивановой ключевыми в немонетарной мотивации стимулами является реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная атмосфера в коллективе [25, 26].

С.П. Скок отмечает важность процедуры информирования сотрудников об аспектах немонетарного стимулирования. Причем как на этапе мероприятий по сбору данных для построения системы (анкетирования, опросы, фокус-группы и т.д.), так и на этапе её внедрения [54].

В целом можно подытожить, что направлениями активизации использования немонетарных факторов персонала организаций могут стать: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе; формирование и развитие организационной культуры; формирование у сотрудников чувства справедливости, построения эффективных систем обратной взаимосвязи; распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельности; внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищенности; интеграция сотрудников в коллектив и многое другое.

### **1.3 Эмпирические исследования взаимосвязи мотивации персонала с другими психологическими феноменами**

Исследователями проведено значительно количество исследований немонетарной мотивация в организациях, которые показали взаимосвязанность с другими психологическими феноменами.

Существует множество исследований немонетарной мотивации, направленных на раскрытие специфики её взаимосвязи с другими феноменами у представителей отдельных профессиональных групп. Так, А.А. Чернявский на российской выборке подтвердил взаимосвязь мотивации достижения успеха с профессиональной успешностью у менеджеров продаж [65].

Интересное исследование провели С.К. Чернов и М.В. Михайлова. Авторы выявили совокупность факторов, влияющих на психологическую готовность менеджеров в условиях научно-производственного комплекса для успешной реализации проекта. В том числе в выявленный комплекс входят такие немонетарные мотиваторы как статус менеджера на предприятии, отношения внутри коллектива, и самореализация сотрудников менеджера [64].

Исследование посвященное взаимосвязи немонетарной мотивации и процесса профессиональной адаптации (на примере сотрудников УУС) приводит О.Н. Степанова. Исходя из полученных эмпирических результатов, , что на начальном этапе профессиональной адаптации основными являются внутренние мотивы – сама трудовая деятельность (процесс и результат труда) выступает мотивирующим фактором. Автором зафиксирована взаимосвязь внутренней мотивации и адаптированности сотрудников к трудовой деятельности [57]

Современные исследования немонетарной мотивации отражают и более широкие организационные аспекты – в том числе при рассмотрении учитывается такие организационные составляющие как HR брендинг и смысловой контекст, включающий миссию и ценности компании. Так, исследование, проведенное Л.Б. Вяткиной и С.А. Богдановым, выявило, что на сегодняшний день происходит выраженный сдвиг локуса мотивации вверх по

пирамиде А. Маслоу в сторону приоритета мотивирующих ценностей от базовых потребностей в сторону более высоких уровней пирамиды. Можно зафиксировать высокую актуальность и потенциал формирования HR-бренда, который ориентирован на данную группу факторов [15].

Активно проводятся исследования роли трудовой мотивации в рамках теории самодетерминации, учитывающие особенности субъективного благополучия сотрудников на рабочем месте. Так, Е.Н. Осин с коллегами вывели, что внутренняя мотивация умеренно положительно взаимосвязана с показателями общего субъективного благополучия (удовлетворенность жизнью). Продуктивный характер мотивации взаимосвязан с более низкой выраженностью переживания конфликта между работой и личной жизнью, а также с большей выраженностью положительных и меньшей выраженностью отрицательных эмоций в организации. Также выявлено, что автономная мотивация работника (внутренняя и идентифицированная) хорошо предсказывает удовлетворенность процессом и содержанием труда, в отличие от контролируемой внешней мотивации. Внутренняя мотивация наиболее тесно взаимосвязана с удовлетворённостью содержанием и процессом труда, а также удовлетворенностью коллективом, что соответствует двум её источникам – потребности в компетентности и взаимосвязанности [45].

О.С. Гапонова с соавторами пишет об инструментах взаимосвязи установок организационной культуры и немонетарной мотивации у сотрудников высокотехнологичных компаний. Так, наличие в организационной культуре ценности развития, проявляющейся через наличие практик наставничества (coaching) и менторства (mentoring), положительно сказывается на мотивированности сотрудников. При этом она отмечает, что особенно важным для сотрудников является соотнесение виденья будущего (vision) с ценностями организационной культуры, наличие в организационной культуре фокуса на позитивном прогнозировании будущего, наличие в организационной культуре установки на взаимодействия между сотрудниками по принципу «равный» - «равный» и т.д. [16].

Исследование взаимосвязи немонетарной мотивации и удовлетворенности показывают множественные связи применения инструментов работы с немонетарной мотивацией через построение системы ценностей компании и создания миссии организации.

#### *Особенности мотивации персонала отделов продаж*

Сопровождение процесса продаж включает постановку системы мотивации, включающую немонетарный аспекты. Для построения эффективной системы мотивации важно понимать ключевые потребности и мотиваторы сотрудников определенного профиля. С.В. Иванова предлагает вариант для работы набор стандартных ключевых мотиваторов для должности менеджера по продажам. Она пишет, что важны как монетарные, так и немонетарные аспекты. К монетарным аспектам она относит возможность зарабатывать деньги. К немонетарным аспектам возможность влиять на свою работу, наличие ситуаций с большой вариативностью и четко измеримым результатом, возможность его быстро достигнуть. Также она пишет, что для успешных менеджеров по продажам характерны мотиваторы, отражающие амбициозность. В взаимосвязи с этим для руководителей отдела продаж полезно создавать ситуации, дающие возможность получить признание [26].

Таким образом, можно заключить, что, по мнению С.В. Ивановой, оптимальной для менеджера по продажам будет система мотивации, учитывающая установку на достижение собственных результатов и на получение материального бонуса.

При построении системы немонетарной мотивации менеджеров отдела продаж, С.В. Иванова предлагает взаимосвязывать немонетарные стимулы с особыми успехами в деятельности. Например, ускорить смену корпоративного автомобиля, мобильного телефона, компьютера, спецодежды или оборудования при заключении особо крупных или особо сложных сделок.

Возможно взаимосвязать эффективное достижение вывода нового продукта (особенно на ранних этапах) на рынок с условным назначением на определенный «титул», показывающий, что тот или иной менеджер по

продажам добился успеха. В качестве стимула для подтверждения «титула» может служить большой процент с продажи этого продукта в следующем месяце, или возможность его продавать на определенной выгодной территории.

Эффективной HR-практикой, входящей в немонетарную систему мотивации, будет и демонстрация взаимосвязи достижений отдела продаж с позитивными успехами в компании. Например, стенд, на котором будет отражено, что благодаря достижению планов компания позволила себе сделать новую комнату для отдыха, более солидный корпоративный праздник, купить абонементы сотрудникам в тренажерный зал [9, 19, 29, 30].

Также успешной в отделе продаж являются и практика разделения дополнительных льгот на различные статусы. Так, например, менеджер по продажам, которые не выполнили план, могут ходить в недорогой спортивный зал, а те менеджеры по продажам, которые выполнили – в элитный. Этот прием особенно эффективен для менеджеров по продажам, обслуживающих vip-клиентов. Посещение мест по статусу подходящим их клиентам помогает сформировать впечатление об их образе жизни, снимает проблемы общения, взаимосвязанные с высоким статусом клиента [67].

Если в компании есть менеджеры, которые показывают лучшие показатели в течение длительного времени, то для них эффективно использовать такой вариант HR-практики как «соревнование с самим собой». Причем в качестве награждения стимулом должен быть подарок хотя и желанный, но и давно нереализуемый, ставший своего рода мечтой [23, 32].

При использовании некоторых HR-практик, относящихся к системе немонетарной мотивации, поощрение происходит за счет подарков. В случае с отделом продаж важно учитывать их реальную денежную стоимость. Менеджеры по продажам в силу специфики деятельности часто используют именно деньги как оценочное основание, поэтому стоимость того или иного подарка должна быть действительно значима [7].



Абсолютным условием для успеха любых HR-практик немонетарной мотивации, проводимых для отдела продаж, является прозрачность и неизменность правил на протяжении всего конкурса. Причем условия конкурса должны быть понятны как самим участникам, так и потенциальным болельщикам из других отделов [11].

Исследование мотивационных особенностей менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью представляет Ю.В. Всемирова. Результаты исследования показали, что менее всего менеджерами по продажам ценится социальное благополучие, а наиболее высоко самоактуализацию в профессии, возможность в организации повышать свой профессиональный уровень. При этом анализ по мере возрастания успешности снижается уровень их удовлетворенности качеством и возможностями своего профессионального роста в организации.

Исследователем обнаружена прямая взаимосвязь успешности менеджера по продажам с уровнем значимости для него мотива самоактуализации в профессии, а также установлена тенденция к взаимосвязи уровня успешности с мотивом личностной безопасности. Также выявлено, что важными факторами, обеспечивающими успешность работы менеджера по продажам, являются позитивное отношение к организации и комфортность работы в ней. На мотивационную направленность менеджеров по продажам оказывает влияние и эмоциональное отношение к организации, отношение к своей профессии. Так, высокоуспешные менеджеры по продажам оценивают понятия «моя организация» и «профессия продавец», более высоко, чем средне- и низкоуспешные менеджеры [13]

Исследование Д.К. Диковой показывают, что менеджеры по продажам, которые сильно мотивированы на успех, имеют высокую готовность к риску, реже попадают в нестандартные ситуации, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач. И наоборот, когда у менеджера по продажам имеется высокая мотивация к избеганию неудач, то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели. Она

заключает, что высокий уровень мотивации к успеху и низкий уровень к избеганию неудач влияют на экономическую эффективность профессиональной деятельности менеджеров по продажам [20].

В целом можно заключить, что в группу мотиваторов, используемых в организации при работе с менеджерами по продажам, рекомендуют включать мягкий социально-психологический климат, непрерывные программы повышения квалификации, гарантии социальной защищённости. Наиболее сильными мотиваторами при работе с менеджерами по продажам считают непрерывный мониторинг результатов деятельности, оценку работы как важной, значимой для компании и заслуживающей быть выполненной, возможность принятия автономных решений, необходимых для работы, обеспечение двухсторонней обратной взаимосвязи с руководством. Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение менеджера по продажам и влияет на эффективность всей организации.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

Мотивация как движущая сила человеческого поведения занимает ведущее место в структуре личности, пронизывая ее основные структурные образования: направленность личности, характер, эмоции, способности, деятельность и психические процессы.

Среди исследователей нет единого общепризнанного подхода к тому, что включать в систему немонетарной мотивации, какие мотиваторы являются более эффективными. Исследователи включают в факторы системы немонетарной мотивации различные организационные феномены.

В настоящее время, по мнению ряда авторов, успешное функционирование и конкурентоспособность торговой организации зависят от заинтересованности менеджеров по продажам (продавцов) в эффективной деятельности. Это обуславливает необходимость раскрытия их потенциала в процессе трудовой деятельности, важность создания условий,

поддерживающих желание совершенствоваться и конечном счете показывать высокий бизнес-результат. Решения этих вопросов может быть осуществлено при действенной системе мотивации труда, способствующей повышению компетентности, активности, предприимчивости работников, мобилизации сил для решения задач с максимальной эффективностью.

Практика показывает, что даже грамотно разработанная система материальной мотивации труда менеджеров по продажам важное, но недостаточное условие для успешного развития организации. Таким образом, можно заключить, что эффективная система мотивации должна предусматривать создание такого механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей менеджеров по продажам. В взаимосвязи с этим выявление действенных форм немонетарной мотивации становится актуальным.

Наиболее сильными мотиваторами при работе с менеджерами по продажам считают непрерывный мониторинг результатов деятельности, оценку работы как важной, значимой для компании и заслуживающей быть выполненной, возможность принятия автономных решений, необходимых для работы, обеспечение двухсторонней обратной взаимосвязи с руководством.

## ГЛАВА 2 ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

### 2.1 Программа исследования

**Цель исследования:** изучить мотивационные особенности персонала отдела продаж и их соотношении с другими психологическими феноменами.

**Задачи исследования:**

1. Провести анализ теоретических подходов и эмпирических исследований, описывающих феномен немонетарной мотивации и её взаимосвязи с другими психологическими феноменами.

2. Провести диагностику мотивации, личностных особенностей, установок организационной культуры у менеджеров отделов продаж.

3. Изучить взаимосвязи немонетарной мотивации с личностными особенностями и установками организационной культуры у менеджеров отделов продаж.

4. Изучить различия в немонетарной мотивации у менеджеров отделов продаж магазинов с различной удовлетворенностью трудом.

**Объект исследования:** немонетарная мотивация, удовлетворенность трудом, личностные особенности, установки управленческой культуры менеджеров отделов продаж.

**Предмет исследования:** взаимосвязь немонетарной мотивации с личностными особенностями и установками управленческой культуры у менеджеров отделов продаж.

**Гипотезы:**

1. существует взаимосвязь показателей немонетарной мотивации с удовлетворенностью трудом, индивидуально-личностными характеристиками и установками организационной культуры у персонала отдела продаж;

2. существуют различия в немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазинов с различной удовлетворенностью трудом.

**Эмпирическая база исследования:** 49 менеджеров отдела продаж розничных торговых компаний. В исследовании участвовали менеджеры трех магазинов Челябинска.

## **2.2 Методики психологической диагностики**

**Для исследования параметров немонетарной трудовой мотивации использовалась методика Н.Н. Мельниковой и Д.М. Полева**, которая предназначена для исследования иерархии мотивов и её устойчивости в рамках трудовой деятельности. Может использоваться в организациях и на предприятиях, как основа создания программ мотивации сотрудников, а также при приёме на работу с целью отбора кандидатов. Методика состоит из 4-х серий ранжирования по шесть утверждений (соответствующих различным мотивам) в каждой серии.

Рассматриваются шесть видов мотивов: самоактуализация в профессии (СА), карьерный рост (К), общение (О), комфортность условий труда (УТ), социальное благополучие (СБ) и личностная безопасность (ЛБ). Как отдельный показатель рассматривается степень устойчивости иерархии мотивов (W).

Основными показателями являются средние ранги для каждого вида мотивов, на основе чего делаются выводы о ведущих и игнорируемых мотивах. Устойчивость иерархии мотивов определяется через степень согласованности ранжирования в 4-х пробах посредством вычисления коэффициента конкордации [41, 46].

**Для исследования степени удовлетворенности трудом использовалась методика Н.Н. Мельниковой**, полученные результаты могут служить одним из показателей адаптированности сотрудника к условиям организации по внутреннему критерию (т.е. по критерию, отражающему субъективное отношение личности к среде, внутреннее психическое благополучие и удовлетворённость взаимодействием) [40].

Методика состоит из 4-х частей, соответствующих разным структурным компонентам удовлетворённости трудом:

1. удовлетворенность условиями труда,
2. удовлетворенность системой организационных действий,
3. удовлетворенность содержанием труда,
4. удовлетворенность коллективом.

Часть I: Удовлетворенность условиями труда. В первой части методики респондентам предлагается оценить удовлетворённость формальными условиями труда (10 параметров) по семибалльной шкале от 1 – «не устраивает вообще», до 7 – «устраивает полностью». Шкала «Удовлетворенность условиями труда» содержит три субшкалы.

1) Субшкала «Производственно-бытовые условия» объединяет такие параметры, как физические условия труда (температура, освещение), оснащённость рабочего места, а также вспомогательные структуры (столовая, душевые и др.).

2) В субшкалу «Должностные условия» входят должность, размер заработной платы и возможности карьерного роста.

3) Субшкала «График работы и нагрузки» оценивает удовлетворённость режимом работы, длительностью отпуска, а также объёмом работы, которую необходимо выполнять.

При интерпретации результатов рассматривается суммарный балл, который отражает общую удовлетворённость условиями труда и оценки по отдельным субшкалам.

Часть 2. Удовлетворенность системой организационных действий. Вторая часть методики построена по аналогичной форме и содержит 12 пунктов. По семибалльной шкале от 1 – «не устраивает вообще», до 7 – «устраивает полностью» оцениваются параметры, отражающие различные организационные аспекты. Во второй части методики также выделяются три субшкалы.

1) Субшкала «Стиль управления» объединяет такие пункты, как способы поддержания дисциплины в организации, отношение к сотрудникам со стороны руководства, пропагандируемые ценности и т.д.

2) В субшкалу «Организация работы» входят пункты, касающиеся оценки уровня организации работы в учреждении. Среди них: распределение обязанностей между сотрудниками, планирование текущей работы и др.

3) Содержание третьей субшкалы «Стимулирование сотрудников» касается системы распределения поощрений, форм стимулирования работников, а также вопросов организации досуга сотрудников.

При интерпретации результатов рассматривается суммарный балл и оценки по каждой из 3-х субшкал.

Часть 3. Удовлетворённость содержанием труда. Третья часть методики представлена в виде опросника, где респондентам предлагается оценить свою степень согласия с каждым из 20 утверждений, касающихся содержания их труда, используя пятибалльную шкалу от 1 – «нет, это не так» до 5 – «да, это так».

В опроснике затрагиваются такие аспекты как:

- интерес к содержанию труда,
- увлечённость непосредственно самим процессом труда,
- возможность реализовать в трудовой деятельности свои способности.

Удовлетворённость содержанием труда представляет собой единую внутренне согласованную шкалу. При интерпретации результатов рассматривается общий суммарный балл.

Часть 4. Удовлетворённость коллективом. Четвёртая часть методики также представлена в виде опросника (17 пунктов), где респонденты оценивают по пятибалльной шкале от 1 – «нет, это не так» до 5 – «да, это так» особенности их рабочего коллектива.

Опросник содержит пункты, оценивающие:

- насыщенность общения в коллективе,
- расположенность к сотрудничеству,

- общий эмоциональный фон взаимоотношений,
- представления сотрудника о продуктивности совместной трудовой деятельности и об уровне доверия между коллегами.

Удовлетворённость коллективом показывает высокую внутреннюю согласованность, и при интерпретации результатов рассматривается общий суммарный балл.

Итогом диагностики выступает профиль удовлетворённости трудом, который строится на основе стандартных оценок по четырём структурным компонентам методики УТ. Такой профиль позволяет провести дифференцированную оценку удовлетворённости трудом. По результатам тестирования выделяются области максимальной неудовлетворённости, а также ресурсные области, где отмечается удовлетворённость выше среднего.

При интерпретации 1-го и 2-го разделов методики «Удовлетворённость условиями труда» и «Удовлетворённость организационными действиями» полезно обращаться к отдельным субшкалам, чтобы получить более детальную и точную картину. В отдельных случаях допускается «точечный» анализ оценок конкретных параметров (по пунктам). Такой анализ позволяет выделить конкретные аспекты условий труда (например, месторасположение или график работы), взаимосвязанные с высокой и низкой удовлетворённостью и спланировать практические действия, направленные на оптимизацию трудовой ситуации.

Методика УТ может применяться для диагностики удовлетворённости трудом как в организационных целях, так и в режиме индивидуальных консультаций.

Оценка удовлетворённости трудом может служить первым шагом в индивидуальном консультировании по вопросам построения карьеры, в периоды профессионального кризиса, при должностных перемещениях или при выборе нового места работы. Однако, она должна сопровождаться дополнительными исследованиями и обсуждением переменных, влияющих на оценку удовлетворённости.



Диагностика удовлетворённости трудом, производимая в организациях, может быть полезна для руководителя при принятии организационных решений. Здесь, усреднённые показатели, полученные в разных отделах, могут выявить групповые точки неудовлетворённости. Например, в конкретных подразделениях могут быть получены низкие оценки по производственно-бытовым условиям, или же по вопросам повышения квалификации. Если снижение удовлетворённости по некоторому параметру наблюдается у всего подразделения, то причина обычно кроется во внешних, объективных факторах, которые имеет смысл принять во внимание руководителю.

Однако, чтобы получить надёжные результаты, необходимо соблюдать определённые условия тестирования. Важно, чтобы тестируемые имели стаж на последнем месте работы не менее года, и в последние полгода не происходило каких-либо изменений в должности, перемещений (например, из отдела в отдел). Если тестирование проводится в период адаптации к новому рабочему месту, то надёжность полученных результатов существенно снижается.

Кроме того, методика УТ не застрахована от фактора социальной желательности, поэтому абсолютно неприменима в жёстких условиях аттестации персонала, проверок и ревизий. В организационных условиях рекомендуется анонимная диагностика, где респонденты отмечают только принадлежность к определённой организационной структуре.

Методика УТ хорошо зарекомендовала себя, как исследовательский инструмент, поэтому может быть использована для исследований, направленных на выявление факторов удовлетворённости трудом [40].

**Методика «Диагностика и изменение организационной культуры ОСАИ** основывается на инструменте, разработанном Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном. В её основе лежит концепция К. Камерона и Р. Куинна, включающая теоретическую модель, получившую название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [28].

Она позволяет диагностировать 4 вида организационных культур по оппозиционным основаниям «гибкость и дискретность» и «стабильность и контроль», «внутренний фокус и интеграция» и «внешний фокус и дифференциация». Испытуемые оценивают проявление культуры в организации на данный момент (фактическое значение), а также желаемый уровень (прожективное значение).

Первый тип – «клановая культура». Организация с такой культурой характеризуется тем, что у людей есть чувство общности. Наиболее точно отражающей такую организацию является семейная система. Руководитель, лидер, воспринимаются как воспитатель и даже как родитель. Ключевые основания – преданность и традиции, также высоко ценится обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и социально-психологическому климату. Успех определяется в терминах «доброе чувство к потребителям» и «забота о людях».

Второй тип – «адхократическая культура». Организация с такой культурой характеризуется тем, что в ней поощряется предпринимательское начало, креативность, экспериментирование, личная инициатива и свободный поиск. Сотрудники готовы брать на себя ответственность, идти на риск. Руководители, лидеры считаются инноваторами и поддерживают нестандартный образ мышления. Взаимосвязующей сущностью организации является преданность и новаторству. В долгосрочной перспективе организация фокусируется на росте и обретении новых ресурсов. Успех достигается через усовершенствование производства, предоставление уникальных и новых продуктов услуг.

Третий тип – «иерархическая культура» («бюрократическая культура»). Организация с такой культурой характеризуется тем, что это структурированное место работы с высокой формализацией деятельности, развитыми процедурами. Руководители, лидеры ориентируются на рациональность. Ключевым фокусом является поддержание стабильности.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочный успех достигается через выполнение обязательств, низкого уровня издержек, точности выполнения технически характеристик продуктов и услуг. Управление сотрудниками осуществляется через гарантию занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости.

Третий тип – «рыночная культура». Организация с такой культурой характеризуется тем, что ориентирована на результаты здесь и сейчас, ключевой фокус – выполнение ближайших задач. Сотрудники целеустремлены, соперничают между собой, а руководители, лидеры – поощряют это через высокую требовательность. Организацию взаимосвязывает стремление побеждать, завоевывать первенство на рынке. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах «проникновения на рынки» и «увеличения доли на рынке». Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке [28].

**Методика многофакторного исследования личности Р.Б. Кеттелла** использовалась для изучения личности менеджеров отделов продаж – для диагностики индивидуально-психологических особенностей личности. Отличительной чертой данного опросника является его ориентация на выявление относительно независимых 16 факторов (шкал, первичных черт) личности. В целом опросник диагностирует 16 общих черт личности.

1. Фактор А: общительность – замкнутость. Высокие оценки указывают на открытое, дружелюбное поведение, низкие – на обособленность, холодность и отчужденность.

2. Фактор В: интеллект – ограниченность. Высокие оценки свидетельствуют о хорошем уровне развития вербального интеллекта, легкости усвоения новых знаний. Низкие оценки говорят о невнимательности, утомляемости.

3. Фактор С: эмоциональная устойчивость – эмоциональная неустойчивость. О спокойности, уравновешенности, разумности поведения

свидетельствуют высокие оценки. О капризности, непостоянстве, уклонении от трудностей, переменчивости в отношениях и интересах свидетельствуют низкие оценки.

4. Фактор E: доминантность – покорность. При высоких оценках наблюдается активность, деятельность, настойчивость.

5. Фактор F: оптимистичность – пессимистичность. Высокая оценка по шкале характеризует оптимизм, живость, самоуверенность, низкая – рассудительность, осторожность и предупредительность.

6. Фактор G: совестливость – недобросовестность. Данная шкала измеряет, в какой степени личность включена в систему жизненных ценностей.

7. Фактор H: социальная смелость – социальная робость. Этот фактор характеризует степень активности в социальных контактах.

8. Фактор I: сензитивность – нечувствительность. Этот фактор отражает различия в культурном уровне и эстетической восприимчивости личности. Высокие показатели по этому фактору указывают на развитое воображение, романтический настрой.

9. Фактор L: подозрительность – доверчивость. Очень высокие оценки по этому фактору говорят об излишней защите и эмоциональной напряженности личности. Низкие оценки характеризуют личность добродушную, но склонную к конформизму.

10. Фактор M: мечтательность – практичность. Богатое воображение, мечтательность характерны для личностей, имеющих высокие оценки по этому фактору. Низкие оценки имеют лица, имеющие развитое конкретное воображение, ориентации на внешнюю реальность, практичность, реалистичность.

11. Фактор N: тактичность – бестактность. Высокие оценки характеризуют дипломатов, в то время как низкие, говорят о прямолинейности и отсутствии проницательности.

12. Фактор О: ранимость – защищенность. Личность с высокими оценками по этому фактору чувствует свою неустойчивость, напряженность в трудных жизненных ситуациях, легко теряет присутствие духа, склонна к предчувствиям, самобичеванию, депрессиям. Низкие оценки присущи уверенным в себе и в своих силах личностям, которые отличаются хладнокровием, спокойствием, отсутствием раскаяния и чувства вины.

13. Фактор Q1: радикализм – консерватизм. Оценки по данному фактору определяют интеллектуальное, радикальное, политическое и религиозное отношение личности.

14. Фактор Q2: самодостаточность – конформизм. Общительные личности, для которых много значит одобрение общества имеют низкие оценки по этому фактору. Люди, которые разобщены с группой и по роду деятельности являются индивидуалистами, имеют высокие оценки.

15. Фактор Q3: высокий самоконтроль – низкий самоконтроль. Низкие оценки указывают на слабую волю и плохой самоконтроль. Личность с высокими оценками отличается хорошей социальной приспособляемостью, успешным овладением нормами окружающей жизни. Низкие значения свидетельствуют о неумении контролировать свое поведение в соответствии с социальными нормативами.

16. Фактор Q4: напряженность – расслабленность. Высокие оценки свидетельствуют о возбуждении, суетливости. Низкие – о спокойствии, вялости, невозмутимости, низкой мотивации.

Результаты теста Кеттелла позволяют описать личностную структуру человека, выявить качественную и количественную оценку внутренней природы человека, дать характеристику личности со стороны межличностных отношений.

Испытуемым необходимо ответить на каждый вопрос, выбрав один, из представленных ответов. Выбранные ответы заносятся в специальный бланк. Полученные результаты обрабатываются в соответствии с ключом [14]

### 2.3 Методы математической обработки данных

В эмпирическом исследовании для анализа и оценки полученных результатов применялись следующие методы математической обработки данных [53].

1. Описательные статистики.

2. Корреляционный анализ проводился с помощью **коэффициента корреляции Пирсона**, который определяет статистическую взаимосвязь двух или более случайных величин. При этом изменения значений одной или нескольких из этих величин сопутствуют систематическому изменению значений другой или других величин.

3. **U – критерий Манна–Уитни** Критерий предназначен для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, количественно измеренного. Этот метод определяет, достаточно ли мала зона перекрещивающихся значений между двумя рядами.

Эмпирическое значение критерия U отражает то, насколько велика зона совпадения между рядами. Поэтому чем меньше  $U_{\text{эмп}}$ , тем более вероятно, что различия достоверны.

Чтобы определить значение U, нужно сначала расположить два ряда сравниваемых групп в один и проранжировать значения, приписывая меньшему значению меньший ранг. Затем подсчитать сумму рангов отдельно по каждой из сравниваемых групп и определить большую из ранговых сумм. Дальше используется формула:

$$U = (n_1 * n_2) + n_x * (n_x + 1) / T_x$$
 где  $n_1$  – количество испытуемых в выборке 1;  $n_2$  – количество испытуемых в выборке 2;  $T_x$  – большая из двух ранговых сумм;  $n_x$  – количество испытуемых в группе с большей суммой рангов.

Критическое значение определяется по специальным таблицам. Если величина U меньше критической величины, то различия между распределениями достоверны.

Расчеты проводились в программах Microsoft Office Excel и SPSS 22.

## ГЛАВА 3 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ НЕМОНЕТАРНОЙ МОТИВАЦИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

### 3.1 Анализ результатов эмпирического исследования уровня параметров трудовой мотивации у персонала отдела продаж

В данном параграфе представлены результаты анализа средних значений показателей немонетарной трудовой мотивации персонала отдела продаж разных магазинов. Анализ результатов представлен в Таблице 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь немонетарной мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж

Магазины	Показатели немонетарной трудовой мотивации (средние значения)					
	Само-актуал.	Карьера	Социальная защищенность	Условия труда	Личная безопасность	Общение
1-ый магазин	3,55	3,62	3,48	2,85	3,53	3,96
2-й магазин	2,79	4,27	3,65	2,85	3,84	3,83
3-й магазин	2,25	3,90	4,45	3,05	3,85	3,50
<b>Среднее по всей выборке</b>	<b>2,86</b>	<b>3,93</b>	<b>3,86</b>	<b>2,92</b>	<b>3,74</b>	<b>3,76</b>

В целом абсолютное большинство полученных значений укладываются в норму. По показателям «личная безопасность», «социальная защищенность», «общение», наблюдается нормальное распределение. Лишь по показателю «самоактуализация» выборка смещена в сторону низких значений. Можно предположить, что в целом менеджеры по продажам в меньшей степени мотивируются возможностью профессионально роста и развития.

### 3.2 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж

В данном параграфе представлены результаты анализа взаимосвязи показателей немонетарной трудовой мотивации и удовлетворенности трудом

у персонала отдела продаж. Расчет производился с помощью коэффициента ранговой корреляции  $r_s$  – Спирмена, он представлен в Таблице 2.

Таблица 2 – Взаимосвязь немонетарной мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж

Шкалы методик	Показатели немонетарной трудовой мотивации						
	Само-актуал.	Карьера	Социал. защищ.	Услов. труда	Личная безопас.	Общение	Устойчи. иерархии мотивов
Показатели удовлетворенности трудом							
Производст.-бытовые условия	-0,12	0,14	0,00	-0,07	0,8	0,05	-0,01
Должност. условия	-0,07	<b>0,38**</b>	-0,02	0,23	-0,06	-0,06	-0,03
График работы и нагрузки	-0,08	0,09	0,09	<b>0,31*</b>	-0,05	-0,08	-0,01
Условия труда	-0,09	0,21	0,01	0,13	0,00	-0,02	-0,04
Стиль управления	0,01	-0,06	-0,04	<b>-0,28*</b>	-0,05	<b>0,29*</b>	-0,04
Организ. работы	0,11	-0,01	-0,01	-0,10	0,06	0,01	-0,08
Стимулир. сотрудников	0,09	<b>0,34**</b>	<b>0,28*</b>	-0,11	-0,03	0,04	-0,12
Организац. действия.	-0,01	0,02	0,04	-0,10	-0,01	0,09*	-0,05
Содержание труда	-0,11	<b>0,30*</b>	0,10	0,15	<b>-0,31*</b>	0,2	0,08
Трудовой коллектив	<b>0,29*</b>	0,04	0,13	-0,13	-0,09	-0,10	0,01

Условные обозначения: \* – корреляция значима на уровне 0,05; \*\* – корреляция значима на уровне 0,01, \* – корреляция значима на уровне 0,05.

Наибольшее количество взаимосвязей у персонала отдела продаж выявлено с наличием мотива «карьерный рост». Значимость мотива «карьеры» положительно взаимосвязана с такими показателями удовлетворенности трудом как «должностные условия» ( $r_s = 0,38$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), «стимулирование сотрудников» ( $r_s = 0,34$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) и «содержание труда» ( $r_s = 0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). На основании интерпретации опросников можно заключить, что чем больше менеджерам отдела продаж важен карьерный рост и социальная реализация внутри компании, тем больше они испытывают



удовлетворенность и должностью, и размером заработной платы, распределением поощрений и увлечённостью непосредственно самим процессом труда. Это можно объяснить тем, что менеджеры по продажам, мотивированные карьерой во многом ассоциируют её с уровнем потенциального заработка, так как ключевой фокус их внимания постоянно находится на непосредственных результатах их продаж и выполнении плана.

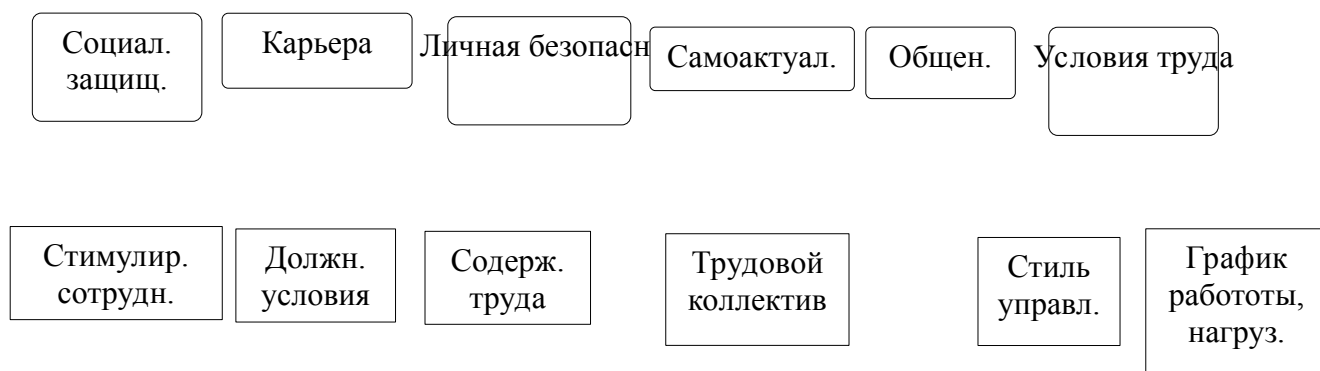


Рисунок 1 – Значимые взаимосвязи между параметрами трудовой мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж

Условные обозначения:

прямой характер взаимосвязей;

обратный характер взаимосвязей.

Обнаружены разнонаправленные взаимосвязи с наличием мотива «условия труда». Высокая значимость для сотрудников отдела продаж мотива «условия труда» положительно взаимосвязана с удовлетворенностью графиком работы и нагрузки, отражающим удовлетворённость режимом работы, длительностью отпуска, а также объёмом работы, которую необходимо выполнять ( $r_s = 0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Возможно, это взаимосвязано с тем, что график работы и нагрузка и менеджеров отдела продаж привязаны к выполнению плана, а не к временным характеристикам, что позволяет гибко и комфортно планировать свою загрузку. Также высокая значимость для сотрудников отдела продаж мотива «условия труда» обратно взаимосвязана с удовлетворенностью стилем управления, то есть со способами поддержания дисциплины в организациях, отношением к сотрудникам со стороны руководства, пропагандируемыми ценностями ( $r_s = -0,28$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

Деятельность менеджеров по продажам во многом зависит от непосредственного руководителя и качество взаимоотношений является такой же гигиенической характеристикой работы как график или объем задач. Возможно, что те менеджеры, которые нацелены на соблюдение постоянных условий труда недовольны тем, что руководители нарушают баланс внеплановыми задачами или непредвиденным повышением рабочей нагрузки.

Значимость мотива «самоактуализации» прямо взаимосвязана с показателем удовлетворенности трудовым коллективом, отражающим в том числе насыщенность общения в коллективе и представления сотрудника о продуктивности совместной трудовой деятельности и об уровне доверия между коллегами ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Чем больше для менеджера отдела продаж важна направленность на рост и развитие, тем больше он удовлетворен качеством взаимодействия с коллегами. Это можно объяснить тем, что одним из основных источников развития и профессионального роста у менеджеров по продажам является коллектив, поэтому наличие профессиональных коллег определяет и возможность удовлетворить мотив к самоактуализации.

Обнаружено, что мотив социальной защищенности положительно взаимосвязан с показателем удовлетворенности системой стимулирования сотрудников, отражающей удовлетворение системой распределения поощрений, форм стимулирования работников, а также вопросов организации досуга сотрудников ( $r_s = 0,28$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Это объясняется тем, что менеджеры по продажам во всех предприятиях, относящихся к малому и среднему бизнесу, в основном сами ответственны за свою социальную защищенность и особыми привилегиями и социальными льготами (в сравнении с сотрудниками крупных торговых компаний или производств) не обладают, поэтому для них социальная защищенность взаимосвязана с тем, сколько они сами смогут заработать в конкретных условиях, а значит и с системой стимулирования сотрудников.

Выявлено, что значимость мотива «личная безопасность» обратно взаимосвязана с показателем удовлетворенности содержанием трудом, интересом к содержанию труда, увлечённость непосредственно самим процессом труда ( $r_s = -0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Можно предположить, что такая взаимосвязь объясняется тем, что непосредственная деятельность по продажам взаимосвязана с постоянным напряжением по поводу выполнения показателей и периодическими конфликтами с клиентами, что субъективно сказывается на ощущении себя в небезопасном пространстве.

Значимость мотива «общение» прямо взаимосвязана с показателем удовлетворенности «стиль управления», который отражает удовлетворенность способами поддержания дисциплины в организации, отношением к сотрудникам со стороны руководства, пропагандируемыми ценностями ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Возможно, чем больше важна мотивация к общению, тем больше важна значимость проявления управленческой коммуникации, наличие которой напрямую и влияет на прямую взаимосвязь с мотивом.

Можно заключить, что наличие девяти взаимосвязей параметров трудовой мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж говорит о значимости учета иерархии мотивов при построении системы поддержания удовлетворенности сотрудников.

### **3.3 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями организационной культуры у персонала отдела продаж**

В данном параграфе представлены результаты анализа взаимосвязи показателей немонетарной трудовой мотивации и показателей восприятия организационной культуры у персонала отдела продаж. По показателям организационной культуры оценивался как фактический уровень, так и желаемое состояние (прожективный уровень). Расчет корреляции

производился с помощью коэффициента ранговой корреляции  $r_s$  – Спирмена, он представлен в Таблице 3.

Таблица 3 – Взаимосвязь немонетарной мотивации и показателей восприятия организационной культуры у персонала отдела продаж

Шкалы методик	Показатели немонетарной трудовой мотивации						
	Само-актуал.	Карьера	Социал. защищ.	Услов. труда	Личная безопас.	Общение	Устойчи. иерархии мотивов
Показатели восприятия организационной культуры							
Клановая культура (факт)	-0,11	0,09	0,07	<b>-0,33*</b>	-0,06	<b>0,29*</b>	-0,04
Адхократия (факт)	0,21	-0,05	0,03	-0,05	-0,10	-0,11	0,03
Рынок (факт)	0,23	<b>0,29*</b>	-0,07	-0,16	-0,05	0,06	0,07
Бюрократия (факт)	<b>-0,41**</b>	0,00	0,09	<b>0,35**</b>	0,12	0,05	0,09
Клановая культура (прожект)	0,07	0,08	-0,07	0,08	0,02	0,25	0,08
Адхократия (прожект)	0,09	-0,10	-0,19	0,07	0,12	0,14	0,21
Рынок (прожект)	<b>0,30*</b>	<b>0,37**</b>	0,14	0,12	0,06	-0,07	0,04
Бюрократия (прожект)	0,02	0,05	0,05	0,08	-0,11	-0,12	-0,19

Условные обозначения: \* – корреляция значима на уровне 0,05; \*\* – корреляция значима на уровне 0,01, \* – корреляция значима на уровне 0,05.

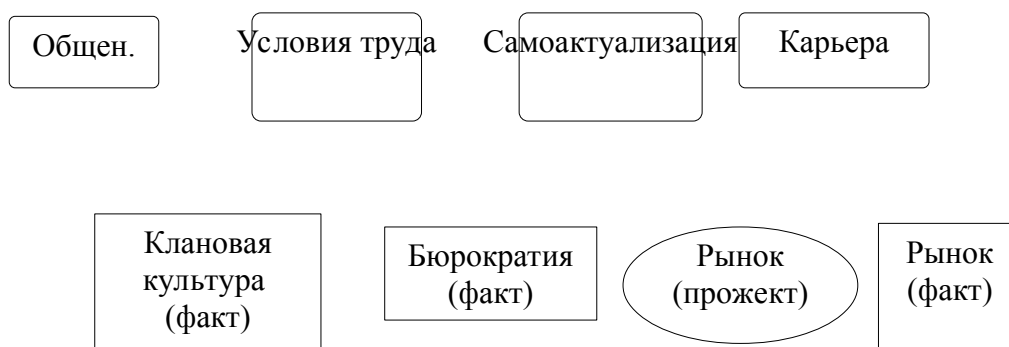


Рисунок 2 – Значимые взаимосвязи между параметрами трудовой мотивации и показателями организационной культуры

Условные обозначения: прямой характер взаимосвязей;

обратный характер взаимосвязей.

Выявлено, что мотива «самоактуализация» обратно взаимосвязан с проявлением бюрократической организационной культуры ( $r_s = -0,41$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Чем больше важность развития и роста сотрудников отдела продаж, тем меньше они воспринимают культуру как бюрократическую. Можно предположить, что такая взаимосвязь объясняется тем, что деятельность менеджера по продажам требует гибкости и адаптивности, что противоречит нормам формализации бюрократической культуры и поэтому идет игнорирование её проявлений. Также мотив «самоактуализация» положительно взаимосвязан с прожективным уровнем рыночной организационной культуры ( $r_s = 0,30$   $\rho \leq 0,05$ ). Чем больше самоактуализация, тем больше желание видеть организацию ориентированной на результаты, конкурентоспособной. Можно предположить, что наиболее сильный рост и развитие у менеджеров по продажам могут быть только в культуре, нацеленной на высокий уровень конкуренции, что и отражается в желании изменить культуру.

Мотив «карьера» взаимосвязан с фактическим ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и с прожективным ( $r_s = 0,37$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) восприятием рыночной организационной культуры. Чем больше значимость карьерного роста у менеджеров по продажам, тем больше восприятие организационной культуры как направленной на достижение результатов и повышение конкурентоспособности. Рыночная культура наиболее органичным образом подходит для отдела продаж, возможно, именно поэтому на её проявления сфокусированы те, для кого важно построение карьеры. При этом еще более значимая положительная взаимосвязь с прожективным уровнем говорит о том, что менеджеры отдела продаж, замотивированные на карьеру, понимают, что рыночная культура наиболее лучшим образом поможет реализовать им их карьерные устремления.

Выявлено, что значимость мотива «условия труда» обратно взаимосвязана с восприятием клановой организационной культуры ( $r_s = -0,33$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и положительно взаимосвязана с восприятием бюрократической организационной культуры ( $r_s = 0,35$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Чем больше важно того условий работы, тем меньше организационная культура воспринимается как семья. Эту закономерность можно объяснить тем, что в клановой культуре четкость выполнения обязательств заменяется на ситуативное принятие решений, опирающееся на преданность и доверие. Другими словами, условия труда не могут быть однозначно прогнозируемыми и приемлемыми, так как каждый раз зависят от отношения с руководителем. Вторая взаимосвязь объясняется тем, что восприятие культуры как бюрократической позволяет опираться на формализацию деятельности, а значит сделать условия труда едиными, постоянными и соответствующими договоренностям и бизнес-процессу.

Мотив «общение» взаимосвязан с фактическим восприятием клановой организационной культуры ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Чем больше значимость межличностной коммуникации с коллегами у менеджеров по продажам, тем больше восприятие организационной культуры как клановой, что вероятно, обусловлено тем, что культура по типу семьи наиболее органично подходит для реализации мотива «общение».

Можно заключить, что наличие семи взаимосвязей параметров трудовой мотивации и восприятия организационной культуры у персонала отдела продаж говорит о том, что целенаправленный культурогенез в компании может поддерживать более высокую мотивацию у менеджеров.

#### **3.4 Анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязей параметров трудовой мотивации с показателями индивидуально-личностных характеристик у персонала отдела продаж**

В данном параграфе представлены результаты анализа взаимосвязи параметров трудовой мотивации с индивидуально-личностными

характеристиками персонала отделов продаж. Определялась взаимосвязь с 16-ю основными показателями методики. Расчет производился с помощью коэффициента ранговой корреляции  $r_s$  – Спирмена, он представлен в Таблице 4.

Таблица 4 – Взаимосвязь немонетарной мотивации с индивидуально-личностными характеристиками у персонала отдела продаж

Шкалы методик	Показатели немонетарной трудовой мотивации						
	Само-актуал.	Карьера	Социал. защищ.	Услов. труда	Личная безопас.	Общение	Устойчи. иерархии мотивов
Показатели с индивидуально-личностными характеристиками							
Фактор А «Общительность»	0,07	<b>0,32*</b>	-0,10	0,02	-0,23	<b>0,38**</b>	-0,15
Фактор В «Интеллектуал.»	0,08	0,10	0,13	-0,01	<b>-0,31*</b>	-0,11	0,10
Фактор С «Эмоциональная устойчивость»	0,17	-0,02	-0,07	-0,01	-0,18	-0,05	-0,08
Фактор Е «Доминантность»	-0,23	0,11	0,12	0,13	-0,15	-0,04	0,06
Фактор F «Беспечность»	-0,19	0,18	0,08	0,24	0,01	<b>-0,35**</b>	0,12
Фактор G «Моральная нормативность»	0,01	0,00	-0,06	0,04	-0,03	0,03	-0,06
Фактор H «Смелость в социальных контактах»	-0,18	<b>0,30*</b>	-0,12	0,11	-0,07	-0,06	0,07
Фактор I «Эмоциональная чувствительность»	0,11	0,08	0,02	-0,19	-0,14	0,03	0,08

Условные обозначения: \* – корреляция значима на уровне 0,05; \*\* – корреляция значима на уровне 0,01, \* – корреляция значима на уровне 0,05.

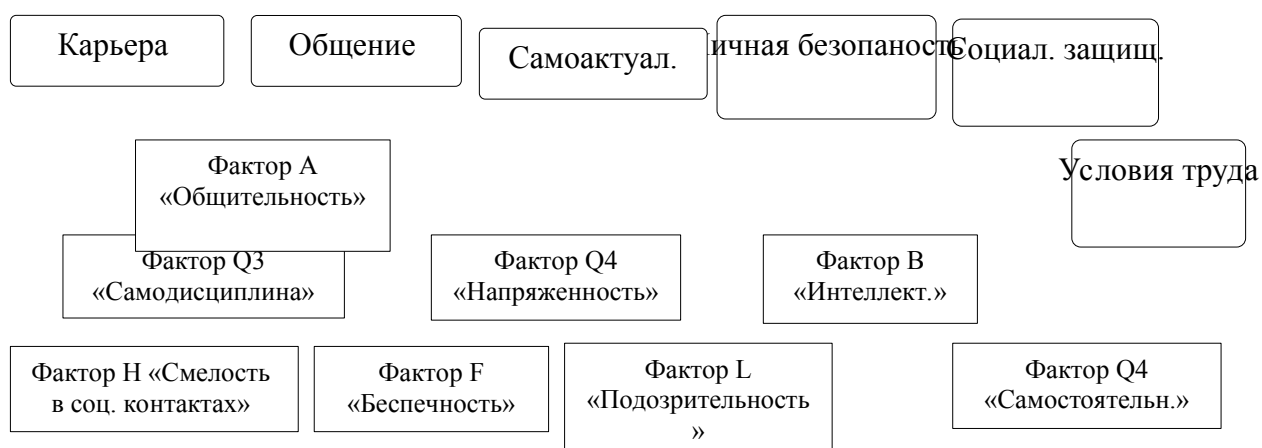
Окончание таблицы 4 – Взаимосвязь немонетарной мотивации с индивидуально-личностными характеристиками у персонала отдела продаж

Шкалы методик	Показатели немонетарной трудовой мотивации						
	Само-актуал.	Карьера	Социал. защищ.	Услов. труда	Личная безопас.	Общение	Устойчи. иерархии мотивов
Показатели с индивидуально-психологическими особенностями							
Фактор L «Подозрительность»	<b>-0,31*</b>	-0,19	0,08	0,21	<b>0,36*</b>	0,24	-0,10
Фактор M «Мечтательность»	-0,27	0,04	0,12	0,07	0,10	0,08	-0,02
Фактор N	-0,05	0,00	0,02	-0,16	0,00	0,18	0,05

«Дипломатичность»							
Фактор О «Тревожность»	-0,04	-0,17	0,03	0,15	-0,15	0,22	-0,19
Фактор Q1 «Восприимчивость к новому»	-0,22	-0,11	0,03	0,05	0,27	0,16	0,12
Фактор Q2 «Самостоятельность»	0,08	-0,05	<b>-0,29*</b>	<b>0,32*</b>	0,03	0,05	0,10
Фактор Q3 «Самодисциплина»	0,28	<b>0,33*</b>	-0,15	0,04	0,05	0,01	-0,14
Фактор Q4 «Напряженность»	<b>-0,30*</b>	-0,16	-0,07	0,05	0,17	<b>0,45**</b>	-0,10

Условные обозначения: \* – корреляция значима на уровне 0,05; \*\* – корреляция значима на уровне 0,01, \* – корреляция значима на уровне 0,05.

Для наглядности представим полученные взаимосвязи на рисунке 3.



Условные обозначения:

- положительная корреляционная взаимосвязь;
- отрицательная корреляционная взаимосвязь.

Рисунок 3 – Взаимосвязь показателей трудовой мотивации и индивидуально-психологическими особенностями у персонала отдела продаж

Всего обнаружено двенадцать значимых взаимосвязей показателей немонетарной трудовой мотивации с показателями индивидуально-личностными характеристиками у персонала отдела продаж. Больше всего взаимосвязей зафиксировано со значимостью мотивов карьеры и общения (по три значимых взаимосвязи).

Со значимостью мотива карьеры положительно взаимосвязан фактор А «общительность» ( $r_s = 0,32$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Другими словами, важность построения карьеры взаимосвязна с проявлениями сердечности, открытости,



непринужденности, а также с готовностью сотрудничества. Реализация открытой коммуникации и нацеленности на партнера по переговорам делает любые договоренности более эффективными, в том числе и договоренности с клиентами и руководителями, в которых наличие прямых посланий и отсутствие скрытых контекстов помогает ориентироваться на карьерный успех. Также значимость мотива карьеры положительно взаимосвязана с фактором Н «смелость в социальных контактах» ( $r_s = 0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Чем больше менеджеры ориентированы на вертикальный рост внутри компаний, тем больше они проявляют социальную смелость. Закономерность можно объяснить тем, что именно при построении карьеры приходится общаться с более статусными клиентами, что развивает уверенность. Кроме того, значимость мотива карьеры положительно взаимосвязана с фактором Q3 «самодисциплина» ( $r_s = 0,33$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), то есть с проявлением высокого самоконтроля, хорошей социальной приспособляемости, успешным овладением нормами окружающей жизни. Можно предположить, что именно те менеджеры по продажам, которые замотивированы на более высокие должности, больше уделяют внимания развитию контроля над своим поведением в соответствии с социальными нормативами.

Значимость трудового мотива «общение» прямо коррелирует с фактором А «общительность» ( $r_s = 0,38$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Это легко объясняется тем, что для менеджеров, склонных к открытому, дружественному поведению важно пространство для реализации этой черты, что перестает в значимость трудового мотива. Зафиксирована непрогнозируемая неожиданная положительная взаимосвязь между значимостью мотива «общение» с фактором Q4 «напряженность», который отражает общее возбуждение, суетливость поведения ( $r_s = 0,45$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Можно предположить, что сама специфика деятельности менеджеров по продажам задает вектор проявления суетливости через общение. Также значимость трудового мотива «общение» обратно взаимосвязана с уровнем фактора F «беспечность», раскрывающим оптимизм и самоуверенность поведения ( $r_s = -0,35$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Этот результат

можно объяснить тем, что для менеджера по продажам общение является непосредственной деятельностью, через которую он отражает свои успехи, и, следовательно, деятельность, которая является очень значимой не только с точки зрения мотива, но и с точки зрения самовосприятия, поэтому рассудительность, осторожность и предупредительность, проявляемые в общении являются важными для профессионального успеха.

Значимость трудового мотива «самоактуализация» обратно взаимосвязана с фактором L «подозрительность» ( $r_s = -0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Важность профессионального развития и роста внутри компании отрицательно взаимосвязан с ревнивостью, опорой при взаимодействии на догматы, максимальной осторожностью в своих поступках. Таким образом, чем выше уровень ощущения небезопасности у менеджера по продажам, тем меньше рост своих компетенций для него будет мотивирующим. С фактором Q4 «напряженность» также обнаружена обратная взаимосвязь со значимостью трудового мотива самоактуализации. Возможно, что менеджеры, проявляющие высокую степень суетливости, сфокусированы на краткосрочных задачах и долгосрочные мотивы, взаимосвязанные с профессиональным ростом для них являются незначимыми ( $r_s = -0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

Значимость трудового мотива «личная безопасность» прямо взаимосвязана с фактором L «подозрительность» ( $r_s = 0,36$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), отражающим выраженную позицию защиты, постоянное внутреннее напряжение, требование от окружающих нести ответственность за ошибки, фокус на негативных аспектах и т.д. Можно предположить, что высокие проявления фактора L «подозрительность» могут негативно сказываться на эффективности работы, включающей постоянное общение с людьми и высокий уровень неопределенности, и поэтому, менеджеры по продажам, склонные к этой черте замотивированы выбирать компанию, которая бы хотя бы частично компенсировала её через помощь в решении проблем и отсутствие давления на работников. Кроме того, обнаружена обратная

взаимосвязь значимости мотива «личная безопасность» с фактором В «Интеллектуальность» ( $r_s = 0,36$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), отражающим хороший уровень развития вербального интеллекта, легкость усвоения новых знаний. Можно предположить, что менеджеры по продажам с высокими развитием вербального интеллекта в любых компаниях чувствуют себя защищено и поэтому значимость трудового мотива, отражающего, прежде всего, безопасное пространство, для них невысокая.

Обнаружена положительная взаимосвязь между значимостью трудового мотива «условия труда» с фактором Q2 «самостоятельность» («самодостаточность»), отражающим готовность быть отделенным от группы, индивидуализм ( $r_s = 0,32$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Выявленную закономерность можно объяснить тем, что менеджерам по продажам, нацеленным на индивидуальное решение проблем, важны изначальные условия для оценки своего потенциала внутри компании.

Кроме того, выявлена обратная взаимосвязь между значимостью трудового мотива «социальная защищенность» с фактором Q2 «самостоятельность» («самодостаточность»). Чем значимее для менеджеров по продажам гарантии и помощь в решении проблем жизненного обустройства, тем меньше они обособлены от группы ( $r_s = -0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Менеджеры, которые склонны опираться на помощь других при решении проблем, также опираются на помощь коллег и руководителей, которая надежнее всего отражается в предоставлении взаимных социальных гарантий и обязательств.

В целом можно заключить, что наличие множества взаимосвязей и параметров трудовой мотивации и индивидуально-личностными характеристиками у персонала отдела продаж позволяет использовать диагностику последних при отборе персонала отдела продаж исходя из существующей программы немонетарной мотивации в компании.

### 3.5 Анализ различий в показателях немонетарной мотивации между группами персонала отдела продаж разных магазинов

В соответствии с гипотезой о различиях с помощью U-критерия Манна-Уитни был проведен анализ уровней немонетарной мотивации между группами персонала отдела продаж разных магазинов. В качестве критерия дифференциации магазинов был использован средний бал по показателю удовлетворенности трудом.

Анализ магазина 1 показал характеризуется тем, что зафиксирован самый высокий бал общей удовлетворенности трудом (среднее значение – 38,6) у менеджеров. Значение соответствует уровню «выше среднего». Можно заключить, что в этом магазине менеджеры отдела продаж в большинстве случаев удовлетворены условиями труда, стилей руководства и коллективом.

Анализ магазина 2 показал, что менеджеры отдела продаж удовлетворены на уровне средней нормы при этом ближе к её минимальному пороговому значению (среднее значение – 31,3). Менеджеры отдела продаж этого магазина лишь периодически бывают удовлетворены условиями труда и тем, какую управленческую позицию проявляют руководители.

Анализ магазина 3 показал, что менеджеры отдела продаж фактически не удовлетворены своим трудом в магазине, так как показатель соответствует низкому уровню (26,8). Расчет различий в показателях немонетарной мотивации между магазинами 1 и 2 представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Различия немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазина 1 и магазина 2

Показатели немонетарной мотивации	1-ый магазин	2-й магазин	Значение U
	31 человек (высокая удовлетворенность трудом)	12 человек (средняя удовлетворенность трудом)	
	Сумма рангов	Сумма рангов	
Самоактуализация	746,5	199,5	<b>121,5**</b>
Карьера	605,5	340,5	<b>129,5*</b>
Социальная защищенность	667,5	278,5	171,5
Условия труда	672,0	274,0	176,0
Личная безопасность	650,0	296,0	154,0

Общение	694,5	251,5	173,5
---------	-------	-------	-------

\* различия, значимые при  $\rho \leq 0,05$ ; \*\* различия, значимые при  $\rho \leq 0,01$ .

Показатель немонетарной мотивации «самоактуализация» значимо больше выражен у персонала отдела продаж магазина 1 по сравнению с персоналом отдела продаж магазина 2 ( $U = 121,5$ ,  $\rho \leq 0,01$ ). Для менеджеров отдела продаж магазина, в котором удовлетворенность трудом высокая, значительно более важным является возможность профессионального роста и повышения своих компетенций, чем у менеджеров магазина, со средним уровнем удовлетворенности трудом. Можно предположить, что осознание собственного профессионального роста позволяет фокусироваться на позитивных аспектах работы.

Показатель немонетарной мотивации «карьера» значимо больше выражен у персонала отдела продаж магазина 2 по сравнению с персоналом отдела продаж магазина 1 ( $U = 129,5$ ,  $\rho \leq 0,05$ ). Для менеджеров отдела продаж магазина, по котором в целом наблюдается средняя удовлетворенность трудом более важным является возможность перейти на следующую ступень карьерного роста и повысить свой социальный статус, чем у менеджеров магазина, с высоким уровнем удовлетворенности трудом. Можно предположить, что это объясняется тем, что наличие более высокого статуса ассоциируется с большими благами.

Таблица 6 – Различия немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазина 1 и магазина 3

Показатели немонетарной мотивации	1-ый магазин (высокая удовлетворенность трудом)	3-й магазин (низкая удовлетворенность трудом)	Значение U
	31 человек	5 человек	
	Сумма рангов	Сумма рангов	
Самоактуализация	613,5	52,5	37,5**
Карьера	567,5	98,5	71,5
Социальная защищенность	500,5	145,5	44,5*
Условия труда	555,0	111,0	59,0
Личная безопасность	563,5	102,5	67,5
Общение	591,0	75,0	60,0

Показатель немонетарной мотивации «самоактуализация» значимо больше выражен у персонала отдела продаж магазина 1 по сравнению с персоналом отдела продаж магазина 3 ( $U = 37,5, \rho \leq 0,01$ ). Для менеджеров отдела продаж магазина, с высокой удовлетворенностью трудом значительно более важным является возможность профессионального роста и повышения своих компетенций, чем у менеджеров магазина, с низким уровнем удовлетворенностью трудом. Вероятно, наличие развития в магазине вызывает у менеджеров по продажам больше позитивных эмоций относительно всей организационной системы. Напротив, при высоком уровне фокусировке на негативных моментах, которая также влияет на ощущение неудовлетворённости, сложно выделять ресурс на развитие, кажется, что обучение является избыточным процессом.

Также показатель немонетарной мотивации «социальная защищенность» значимо больше выражен у персонала отдела продаж магазина 3 по сравнению с персоналом отдела продаж магазина 1 ( $U = 44,5, \rho \leq 0,05$ ). Для менеджеров отдела продаж магазина, с низким уровнем удовлетворенностью трудом значительно более важным является уверенность в реализации социальных гарантий и понимание, что в случае непредвиденных жизненных ситуаций организация поможет справиться с ними, чем у менеджеров магазина, с высокой удовлетворенностью трудом. Это можно объяснить тем, что при низкой удовлетворенности трудом человек чаще сфокусирован на базовых аспектах деятельности, связанных с выживанием, с вектором поддержания стабильности, в том числе социальной.

Таблица 7 – Различия немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазина 2 и магазина 3

Показатели немонетарной мотивации	2-ый магазин (средняя удовлетворенность трудом)	3-й магазин (низкая удовлетворенность трудом)	Значение U
	12 человек	5 человек	
	Сумма рангов	Сумма рангов	
Самоактуализация	120,5	32,5	17,5
Карьера	110,0	43,0	28,0
Социальная	96,0	57,0	18,0

защищенность			
Условия труда	102,0	51,0	24,0
Личная безопасность	112,5	40,5	25,5
Общение	115,0	38,0	23,0

\* различия, значимые при  $p \leq 0,05$ ; \*\* различия, значимые при  $p \leq 0,01$ .

Значимых различий в уровне выраженности показателей немонетарной мотивации между группами персонала отдела продаж, магазина, 2 и магазина 3 не обнаружено.

В целом можно заключить, что выраженность в разных торговых организациях менеджер выбирают разные приоритеты, раскрывающие немонетарную мотивацию.

## ВЫВОДЫ

1. В нашем исследовании мы изучили взаимосвязь немонетарной мотивации с удовлетворенностью трудом, организационной культурой, индивидуально-психологическими особенностями персонала отдела продаж.

а) Показатели немонетарной трудовой мотивации взаимосвязаны с удовлетворенностью трудом у персонала отдела продаж показал:

выраженность мотива «самоактуализация» взаимосвязана с удовлетворенностью трудовым коллективом ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «карьерный рост» взаимосвязана с удовлетворенности трудом в отношении должностных условий ( $r_s = 0,38$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), стимулирования сотрудников ( $r_s = 0,34$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), содержания труда ( $r_s = 0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «социальная защищенность» взаимосвязана с удовлетворенности системой стимулирования сотрудников ( $r_s = 0,28$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «условия труда» положительно взаимосвязана с удовлетворенностью графиком работы и нагрузки ( $r_s = 0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и обратно взаимосвязана с удовлетворенностью стилем управления ( $r_s = -0,28$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «личная безопасность» обратно взаимосвязана с показателем удовлетворенности содержанием трудом ( $r_s = -0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «общение» взаимосвязана удовлетворенностью стилем управления ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

б) Показатели немонетарной трудовой мотивации взаимосвязаны с показателями организационной культурой у персонала отдела продаж показал:

выраженность мотива «самоактуализация» обратно взаимосвязана с фактическим уровнем бюрократической организационной культуры ( $r_s = -0,41$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), положительно с прожективным уровнем рыночной организационной культуры ( $r_s = 0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ );



выраженность мотива «карьера» взаимосвязан с фактическим ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и с прожективным ( $r_s = 0,37$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) уровнем рыночной организационной культуры;

выраженность мотива «условия труда» обратно взаимосвязана с уровнем клановой организационной культуры ( $r_s = -0,33$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и положительно взаимосвязана с уровнем бюрократической организационной культуры ( $r_s = 0,35$ ,  $\rho \leq 0,01$ ).

выраженность мотива «общение» взаимосвязана с фактическим уровнем клановой организационной культуры ( $r_s = 0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

в) Показатели немонетарной трудовой мотивации взаимосвязаны с индивидуально-личностными характеристиками у персонала отдела продаж:

выраженность мотива «карьера» взаимосвязана фактор А «общительность» ( $r_s = 0,32$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), фактором Н «смелость в социальных контактах» ( $r_s = 0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), с фактором Q3 «самодисциплина» ( $r_s = 0,33$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «общение» взаимосвязана с фактор А «общительность» ( $r_s = 0,38$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), с фактором Q4 «напряженность» ( $r_s = 0,45$ ,  $\rho \leq 0,01$ ), с фактором F «беспечность», раскрывающим оптимизм и самоуверенность поведения ( $r_s = -0,35$ ,  $\rho \leq 0,01$ );

выраженность мотива «самоактуализация» обратно взаимосвязана с фактором L «подозрительность» ( $r_s = -0,31$ ,  $\rho \leq 0,05$ ), обратно взаимосвязана с фактором Q4 «напряженность» ( $r_s = -0,30$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «личная безопасность» взаимосвязана с фактором L «подозрительность» ( $r_s = 0,36$ ,  $\rho \leq 0,05$ ) и обратно взаимосвязана с фактором В «Интеллектуальность» ( $r_s = 0,36$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «условия труда» взаимосвязана с фактором Q2 «самостоятельность» ( $r_s = 0,32$ ,  $\rho \leq 0,05$ );

выраженность мотива «социальная защищенность» обратно взаимосвязана с фактором Q2 «самостоятельность» ( $r_s = -0,29$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

2. В нашем исследовании мы изучили различия в немонетарной мотивации персонала отдела продаж магазинов с разным уровнем удовлетворенности трудом.

У персонала отдела продаж магазина с высоким уровнем удовлетворенности трудом по сравнению с персоналом отдела продаж магазина со средним уровнем удовлетворенности трудом значимо больше выражен показатель немонетарной мотивации «самоактуализация» ( $U = 121,5$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) и значимо меньше показатель «карьера» ( $U = 129,5$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

У персонала отдела продаж магазина с высоким уровнем удовлетворенности трудом по сравнению с персоналом отдела продаж магазина с низким уровнем удовлетворенности трудом значимо больше выражен показатель немонетарной мотивации «самоактуализация» ( $U = 37,5$ ,  $\rho \leq 0,01$ ) и значимо меньше показатель «социальная защищенность» ( $U = 44,5$ ,  $\rho \leq 0,05$ ).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены и проанализированы психологические теории мотивации, раскрыты подходы к немонетарной мотивации персонала, приведены и проанализированы исследования мотивации персонала с другими психологическими феноменами, в том числе исследования персонала отдела продаж.

В результате эмпирического исследования подтвердилась гипотезы, сформулированные в работе: во-первых, существует взаимосвязь показателей немонетарной мотивации с удовлетворенностью трудом, индивидуально-личностными характеристиками и установками организационной культуры у персонала отдела продаж; во-вторых, существуют различия в немонетарной мотивации у персонала отдела продаж магазинов с различной удовлетворенностью трудом.

Проведенное эмпирическое исследование углубляет понимание мотивационных основ деятельности менеджеров по продажам.

Результаты работы могут быть использованы в сфере управления персоналом при построении программ мотивации для менеджеров торговых предприятий. Также результаты могут быть использованы при формировании мотивационного профиля кандидата на должность менеджера по продажам, который будет использовать при анализе соответствия сотрудника организации.

Возможна дальнейшая разработка вопросов, взаимосвязанных с выявлением контекстов немонетарной мотивации, взаимосвязанных с другими психологическими особенностями. В дальнейшем исследовании возможно обратиться к учету независимых переменных, в том числе – к дифференциации групп по гендерному признаку, по опыту работы в компании, по возрасту, и к другим независимым переменным, например, к выраженным защитным механизмам, а также учесть другие подходы к немонетарной мотивации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алавердова, Т. Мотивация персонала в малом бизнесе / Т. Алавердова // Служба кадров и персонал. – 2006. – № 7. – С. 39-46.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
3. Аткинсон, Дж.В. Теория о развитии мотивации / Дж.В. Аткинсон. – М.: Наука, 1996. – 163 с.
4. Бакриова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 440 с.
5. Бауэр, М. Как создать компанию, где любят свою работу / М. Бауэр // Вестник McKinsey. – № 11. – 2005. – С. 23-37.
6. Бергер, Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 760 с.
7. Богин, И. 101 совет по мотивации / И. Богин. – М.: Альмина Паблишер, 2012. – 132 с.
8. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – М.: Прайм-Еврознак, 2007. – 672 с.
9. Варданян, И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 68 с.
10. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. – СПб.: Речь, 2009. – 160 с.
11. Верещагина, Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л.А. Верещагина. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
12. Власова, Е. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – С. 19-25.
13. Всемирнова, Ю.В. Мотивационные особенности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью / Ю.В. Всемирнова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2012. – Вып. 16. – № 6(265). – С. 90–95.

14. Выбойщик, И.В. Личностный многофакторный опросник Р. Кэттелла: Учебное пособие / И.В. Выбойщик, З.А. Шакурова. – Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2000. – 54 с.
15. Вяткина, Л.Б. Комплексная двухкомпонентная система мотивации персонала в системе управления крупным промышленным холдингом / Л.Б. Вяткина, С.А. Богданов // Казанский педагогический журнал. – №3 (122). – 2017. – С. 169-175.
16. Гапонова, О.С. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России) / О.С. Гапонова, Е.В. Закаблуковский, И.А. Коршунов // Инновации. – №. 6 (164). – 2012. – С.113-121.
17. Головин, С.Ю. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 2008. – 800 с.
18. Гордиенко, Ю.Ф. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 345 с.
19. Дебро, Ж. Система нематериальной мотивации персонала. Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 12. – С. 45-47.
20. Дикова, Д.К. Влияние мотивационных и коммуникативных свойств личности менеджеров на результативность их деятельности / Д.К. Дикова // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2007. – №1. – С.94-103.
21. Дмитриенко, Г.А. Мотивация и оценка персонала / Г.А. Дмитриенко. Киев : МАУП, 2002. – 248 с.
22. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евплова // ПНиО. – 2013. – №2. – С.104-108.
23. Евтихов, О.В. Стратегии и приёмы лидерства: теория и практика / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
24. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 464 с.

25. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 288 с.
26. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 238 с.
27. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Речь, 2000. – 286 с.
28. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001 – 88 с.
29. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2008. – 412 с.
30. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
31. Кирхлер, Э Психологические теории организации: психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 312 с.
32. Комаров, О.В. Модели стимулирования труда / О.В. Комаров. – М.: 2008 – 365 с.
33. Кондратьев, О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. Альфа-Пресс, 2005. – 216 с.
34. Корзенко, Н.И., Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник ЧелГУ. – 2012. – №3. – С.66-69.
35. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. – М.: Наука, 1971.
36. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
37. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: практ. рук. / Ю.А. Лукаш. – М.: Финпресс, 2007. – 208 с.

38. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб.: «Питер», 2008. – 352 с.
39. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом. – 2011. – №7. – С 58-63.
40. Мельникова, Н.Н. Методика диагностики удовлетворённости трудом (УТ) / Н.Н. Мельникова // Современная психодиагностика России. Преодоление кризиса: сборник материалов III Всероссийской конференции по психологической диагностике. Отв. ред. Н.А. Батулин – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – Т.1. – С. 204–211.
41. Мельникова, Н.Н. Диагностика трудовой мотивации / Н.Н. Мельникова, Д.М. Полев // Современная психодиагностика в изменяющейся России: сб. тез. Всерос. науч. конф. / отв. ред. Н.А. Батулин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – С. 79-81.
42. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова. 3-е изд., испр. и доп. - М.: Феникс ; MapT, 2010. – 272 с.
43. Мотивация персонала в современной организации / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
44. Норина, М. Мотивация персонала: Электронный ресурс. / М. Норина. — 2009. Режим доступа: <http://www.isovet.ru/rabota/karera/motivaciya-personala.html>, свободный.
45. Осин, Е.Н. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций / Е.Н. Осин, Т.Ю. Иванова, Т.О. Гордеева // Организационная психология. – vol. 3. – №1. – 2013. – С. 8-29.
46. Полев, Д.М., Мельникова Н.Н. Метод диагностики иерархии мотивов. // Актуальные проблемы формирования профессиональных мотивов. Материалы региональной межвузовской научно-методической конференции. – Челябинск, 2000. – С. 30–31.;

47. Пряжников, Н., Пряжникова, Е. Психология труда / Н. Пряжников, Е. Пряжникова. – М.: Академия, 2012. – 480 с.
48. Пугачёв, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / В.П. Пугачёв. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 413 с.
49. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации / Е.А. Родионова. – СПб: СПбГУ, 2009. – 135 с.
50. Рубинштейн, С.Л. «Основы общей психологии» / С.Л. Рубинштейн. – СПб: «Питер», 2000. – 357 с.
51. С.А. Четвертаков Реконструкция теории А. Маслоу / С.А. Четвертаков. – М.: Алтея, 2011. – 576 с.
52. Сатонина, Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании / Н.Н. Сатонина. – Вестник Самарской гуманитарной академии. – Серия: Психология. – №1. – 2007. – С.112-122.
53. Сидоренко, Е.В. Методы в математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб.: ООО «Речь», 2004. – 350 с.
54. Скок, С.П. Построение системы нематериального стимулирования / С.П. Скок // Вестник ОмГУ. – Серия: Экономика. – 2010. – №1. – С.103-105.
55. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 2008. – 800с.
56. Социальная психология: учебное пособие / под ред. А.Л. Журавлева. - М.: ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.
57. Степанова, О.Н. Мотивационный компонент в структуре профессиональной адаптации сотрудников УИС / О.Н. Степанова // Вестник Бурятского государственного университета. – Образование. Личность. Общество. – №5. – 2011. – С.168-172.
58. Сулейменов, И.Э. Немонетарная мотивация инновационной деятельности / И.Э. Сулейменов, А.А. Нуртазин, Р.Н. Сулейменова, О.А. Габриелян, З.С. Тасбулатова // Образовательные ресурсы и технологии. – № 2 (19). – 2017. – С.44-50.



59. Уилсон, Д.Р. Как вдохновить персонал на работу / Д.Р. Уилсон. – М.: Диля, 2007. – 256.
60. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 860 с.
61. Хекхаузен, Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен. – СПб.: Речь, 2001. – 208 с.
62. Хутаева, К. «Поле чудес» нематериального стимулирования URL: <http://www.e-executive.ru/community/articles/1369334/> (дата обращения: 20.03.2018).
63. Черников, Б.В. Создание системы нематериальной мотивации, нацеленной на устойчивое ведение бизнеса / Б.В. Черников // Вестн. Том. гос. ун-та. – 2012. – №365. – С.122-124.
64. Чернов, С.К., Михайлова, М.В. Психологическая готовность менеджеров для успешной реализации проекта в условиях научно-производственного комплекса / С.К. Чернов, М.В. Михайлова // Управление проектами и развитие производства. – 2010. – №1 (33). – С.20-25.
65. Чернявский, А.А.. Эффективные менеджеры по продажам: психологические особенности / А.А. Чернявский // Вестник Забайкальского государственного университета. – №4. – 2009. – С. 84-88.
66. Шадриков, В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков. - М.: МГУ 2001. – 138 с.
67. Шарова, А.И. Взаимосвязь управления персоналом с системой прямых продаж / А.И. Шарова // СТЭЖ. – 2011. – №12. – С.156-159.
68. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2009. – 463 с.