

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ И ИХ СВЯЗЬ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

С.В. Морозова, З.А. Шакурова

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

Приведены результаты изучения характеристик трудовой мотивации менеджеров по продажам, отличающихся разной степенью удовлетворенности трудом, а также отражены связи различных типов трудовых мотивов с показателями удовлетворенности трудом и типологическими особенностями организационной культуры. Описаны различия в структуре трудовой мотивации у менеджеров торговых организаций с высокой, средней и низкой удовлетворенностью трудом. Установлено, что для менеджеров торговых организаций с более высоким уровнем удовлетворенности трудом значимо более важными являются мотивы профессионального роста и повышения своих компетенций. В организациях с низкой удовлетворенностью трудом у персонала преобладают мотивы социальной защищенности. Выявленные взаимосвязи параметров трудовой мотивации и удовлетворенности трудом свидетельствует о наличии определенной иерархии трудовых мотивов и необходимости ее учета при построении системы поддержания удовлетворенности сотрудников. Доказано, что рыночная культура наиболее органичным образом отражает сущность любого отдела продаж как структурного подразделения организации. Возможно, именно поэтому на её проявления сфокусированы сотрудники, ориентированные на построение карьеры.

Полученные результаты показывают, что уровень трудовой мотивации персонала отдела продаж обусловлен типом организационной культуры; наличие взаимосвязей параметров трудовой мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж говорит о значимости учета иерархии мотивов при построении системы поддержания удовлетворенности сотрудников.

Ключевые слова: типы трудовой мотивации, удовлетворенность трудом, типы организационной культуры.

Эффективная система стимулирования труда сотрудников в организации должна предусматривать создание такого механизма, при котором активная трудовая деятельность, обеспечивающая достижение заранее заданных результатов, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей сотрудников. Для построения эффективной системы мотивации труда в организации необходимо не только рассматривать мотивацию сотрудников как таковую, но и ее связь с организационной культурой. Тем более что некоторые аспекты организационной культуры могут, в свою очередь, становиться мотивирующими факторами.

При изучении мотивационных особенностей менеджеров по продажам, имеющих разную профессиональную успешность, Ю.В. Всемирновой было установлено, что важными факторами успешности работы ме-

неджера по продажам являются позитивное отношение к организации и комфортность работы в ней. Представляется важным вывод автора о том, что на мотивационную направленность менеджеров по продажам оказывает влияние и эмоциональное отношение к организации, отношение к своей профессии (Всемирнова, 2012).

В исследовании О.С. Гапоновой с соавт. описаны инструменты 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 персонала. При этом отмечается, что особенно важным для сотрудников является соотнесение их видения будущего (vision) с ценностями организационной культуры, фокусирова-

ние организационной культуры на позитивном прогнозировании будущего, а также наличие в ней установки на взаимодействия между сотрудниками по принципу «равный» – «равный» и т. д. (Гапонова, 2012).

По мнению Е.В. Евпловой (2013), в основе немонетарной мотивации лежат в том числе моральные мотивирующие факторы, среди которых выделяются признание значимости работника, постановка перед ним четких и понятных задач, понимание сотрудником организации своей роли в общем механизме деятельности предприятия, а также доведение выдаваемых руководителем задач до их логического завершения. Вышеизложенное рассматривается как определенные организационные ценности, входящие в определенный тип организационной культуры.

Организационная культура как феномен являлась до недавнего времени предметом исследования в основном в зарубежной психологии. Первые работы в области организационной культуры появились в начале 80-х годов XX в. и были связаны с именами М. Бурке, Т. Дила, А. Кеннеди, К. Камерона и Р. Куина, Л. Константина, Т. Питерса, Р. Уотермана, У. Оучи, Э. Шейна, Г. Хофштеде и др. В современной литературе существует достаточно много определений понятия «организационная культура», что обусловлено, во-первых, сложностью и «эфемерностью» самого феномена «организационная культура» – ее невозможно чувственно воспринять, но она оказывает влияние на все, что происходит в организации (в некоторых исследованиях она сравнивается с душой организации, с атмосферой, пропитывающей отношения людей). Во-вторых, такая ситуация обусловлена сложностями, связанными с отсутствием однозначной трактовки родового понятия «культура».

В настоящее время существует немало классификаций организационной культуры, среди которых обращает на себя внимание предложенная К. Камероном и Р. Куинном типология. Эта модель основана на наличии трех измеряемых биполярных конструктопараметров: дифференциация/интеграция; внутренний/внешний фокус; гибкость, дискретность/стабильность и контроль (Камарон, Куинн, 2001). На основании различных вариантов соотношения этих измерений формируются четыре типа организационной культуры.

Клановая культура – культура, ориентированная на доверие и преданность сотрудников. При этом организация напоминает большую семью, в которой у сотрудников много общего, а ее руководитель воспринимается как воспитатель, как глава семьи, который надеется на своих коллег и возлагает на них большую ответственность.

Адхократическая культура – культура, отличающаяся динамизмом и новаторством. Связующей сущностью организации является готовность к экспериментированию и творчеству, поэтому в ней поощряются инициатива сотрудников.

Рыночная культура – культура, ориентированная на результат. Главной заботой является выполнение поставленной задачи, в ходе которого сотрудники целеустремлены и соперничают между собой.

Бюрократическая культура – культура, характеризующаяся формализованностью и структурированностью на основе строго прописанных процедур. Руководители в такой системе являются рационально мыслящими координаторами и организаторами, поддерживающими заведенный порядок деятельности организации с четким распределением полномочий, стандартизованностью правил и отлаженностью механизмов контроля и учета.

Считается, что организационная культура находится в тесной связи с трудовой мотивацией, удовлетворенностью трудом и эффективностью деятельности организации в целом. Описанная выше модель Камерона – Куинна позволяет, на наш взгляд, выявить доминирующие трудовые мотивы и их связи с определенными типами организационной культуры.

Описание дизайна исследования. Для исследования трудовой мотивации использована относительно новая методика «Структура трудовой мотивации» (СТМ), разработанная Н.Н. Мельниковой, Д.М. Полевым (2008).

Исследование проводится путем выполнения 4 серий ранжирования в каждой серии шести утверждений, соответствующих различным трудовым мотивам (самоактуализация в профессии, карьерный рост, общение, комфортность условий труда, социальное благополучие и личностная безопасность). Основными результатами являются значения средних рангов, рассчитываемых для каждого вида мотивов. В свою очередь упорядочивание усредненных

ранговых значений позволяет сделать выводы о ведущих и игнорируемых мотивах.

Для исследования степени удовлетворенности трудом использовалась методика Н.Н. Мельниковой «Удовлетворенность трудом» (Мельникова, 2015). Методика позволяет исследовать четыре разных структурных компонента удовлетворенности трудом, а именно: его условиями; его содержанием; системой организационных действий и коллективом в целом результаты исследования по этой методике могут служить одним из показателей адаптированности сотрудника к условиям организации, определяемых по внутреннему критерию (т. е. по критерию, отражающему субъективное отношение личности к организационной среде, внутреннее психическое благополучие и удовлетворенность взаимодействием). При интерпретации результатов рассматривается суммарный балл, который отражает общую удовлетворенность условиями труда и оценки по отдельным субшкалам.

Методика «Диагностика и изменение организационной культуры ОСАИ» основывается на инструменте, разработанном Кимом С. Камероном и Робертом Э. Куинном в соответствии с их теоретической моделью, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Методика позволяет диагностировать 4 вида организационных культур по описанным выше оппозиционным оценочным конструктам («гибкость и дискретность» – «стабильность и контроль»; «внутренний фокус и интеграция» – «внешний фокус и дифференциация»). Испытуемым предлагается оценивать проявление организационной культуры на момент исследования (фактическое значение), а также желаемый ее уровень (прожективное значение).

Обработка полученных статистических результатов проводилась с помощью стандартного приложения Microsoft Office Excel 2007 с использованием методов описательной статистики (подсчет средних арифметических значений в группах), метода выявления достоверности различий на основе U-критерия Манна-Уитни, корреляционного рангового анализа с расчетом значений r_s Спирмена.

Характеристика выборки. В исследовании приняли участие 49 менеджеров отдела продаж трех магазинов торговых компаний розничной продажи в г. Челябинске. Все торговые организации находились в примерно одинаковых условиях рыночной конкуренции.

Дифференцирующим критерием разделения общей выборки на группы являлись характеристики уровня удовлетворенности трудом (высокий, средний, низкий), установленные у сотрудников 1-го, 2-го и 3-го магазинов соответственно.

Описание результатов исследования

Результаты оценки трудовой мотивации представлены в таблице. 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.

Показатель мотивации «самоактуализация» значимо больше выражен у персонала в организации с более высоким уровнем удовлетворенности трудом (УТ), чем в случае наличия среднего уровня УТ ($p \leq 0,01$). При этом для менеджеров в торговой организации

Сравнительная характеристика типов трудовой мотивации менеджеров отделов продаж торговых организаций с различным уровнем удовлетворенности персонала своим трудом

Торговые организации	Показатели трудовой мотивации (средние значения по шкалам методики СТМ)					
	СА	К	СБ	УТ	ЛБ	О
С высоким уровнем удовлетворенности трудом	3,55	3,62	3,48	2,85	3,53	3,96
Со средним уровнем удовлетворенности трудом	2,79	4,27	3,65	2,85	3,84	3,83
С низким уровнем удовлетворенности трудом	2,25	3,90	4,45	3,05	3,85	3,50
Среднее по всей выборке	2,86	3,93	3,86	2,92	3,74	3,76

Примечание. Наименование шкал методики СТМ: 1. СА – самоактуализация; К – карьера; СБ – социальное благополучие; УТ – условия труда; ЛБ – личностная безопасность; О – общение.

с высокой УТ значимо более важным является возможность профессионального роста и повышения своих компетенций, чем для их коллег с меньшим уровнем УТ. Можно предположить, что осознание наличия перспектив собственного профессионального роста позволяет фокусироваться на позитивных аспектах своей работы.

Показатель трудовой мотивации «карьера» значимо больше выражен у персонала организации со средним уровнем УТ, чем у их коллег с полярными характеристиками УТ ($p \leq 0,05$). Вероятно, что в организациях со средним уровнем УТ более важным для персонала фактором является возможность перейти на следующую ступень карьерного роста и повысить свой социальный статус, что ассоциируется у них с перспективами получения больших вознаграждений и социальных выгод.

Уровень самоактуализации у менеджеров по продажам в торговых организациях с высоким уровнем УТ достоверно ($p \leq 0,01$) выше, чем у персонала организаций с низким уровнем УТ. Одной из причин этого могут являться их реальные возможности для профессионального роста и повышения своих профессиональных компетенций в связи с наличием перспектив развития самой организации. Логичным представляется и вывод о том, что при высоком уровне фокусировки на негативных моментах деятельности организации (также негативно влияющей на ощущение неудовлетворённости своим трудом) сотруднику представляется сложным выделять собственные ресурсы на личное развитие, в том числе в силу того, что обучение является избыточным процессом.

Показатель трудовой мотивации «социальная защищённость», наоборот, значимо

($p \leq 0,05$) больше выражен у персонала организаций с низким уровнем УТ, чем у более удовлетворённых своим трудом их коллег. У менеджеров по продажам с мотивацией, основанной на чувстве социальной защищённости, значительно более важным является уверенность в реализации социальных гарантий для них и понимание, что в случае непредвиденных жизненных ситуаций именно их организация поможет справиться с ними. Вероятно, именно при низкой удовлетворённости своим трудом человек чаще сфокусирован на базовых аспектах своей профессиональной деятельности, связанных с выживанием и вектором поддержания собственной стабильности, в том числе – социальной.

По данным корреляционного анализа (рис. 1), наибольшее число значимых связей между исследованными психодиагностическими показателями было выявлено по шкале «карьерный рост».

Значимость мотива «карьеры» положительно взаимосвязана с отдельными показателями удовлетворённости трудом («должностные условия» – $r_s = 0,38$; $p \leq 0,01$; «стимулирование сотрудников» – $r_s = 0,34$; $p \leq 0,01$; «содержание труда» – $r_s = 0,30$; $p \leq 0,05$). Интерпретация содержания шкал методик позволяет сделать вывод о том, что по мере повышения субъективной значимости карьерного роста и возможности социальной реализации внутри компании у менеджеров по продажам в большей мере проявляется удовлетворённость и своей должностью, и размером заработной платы, распределением поощрений и увлечённостью непосредственно самим процессом своего труда. Вероятно, именно мотивирование возможностью карьерного роста во многом определяет ассоциацию его с уровнем потенциального заработка, поскольку

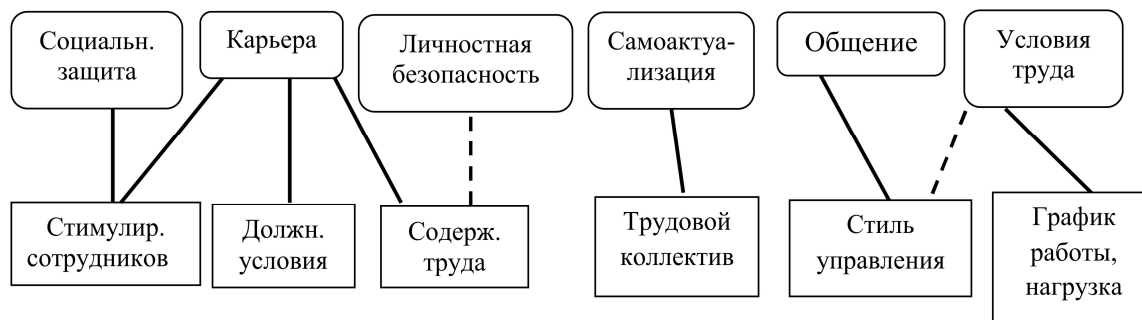


Рис. 1. Значимые взаимосвязи между параметрами трудовой мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж торговых организаций: ————— – прямой характер взаимосвязей; - - - - - – обратный характер взаимосвязей

ку ключевой фокус внимания менеджеров по продажам постоянно находится на непосредственных результатах своей деятельности, выражающейся прежде всего в индивидуальных показателях объема продаж и персональном вкладе в выполнение плана продаж.

Обнаружены разнонаправленные корреляции показателей мотива «условия труда». Высокая значимость мотива «условия труда» у сотрудников отдела продаж положительно связана ($r_s = 0,31$; $p \leq 0,05$) с удовлетворенностью графиком работы и нагрузкой (удовлетворенность режимом работы, длительностью отпуска, а также объемом работы, которую необходимо выполнять). Возможно, это определяется и тем, что график работы и нагрузка у менеджеров по продажам привязаны к выполнению плана, а не к временным характеристикам режима трудовой деятельности, что позволяет гибко и комфортно планировать свою загрузку в течение рабочего дня. Также высокая значимость мотива «условия труда» отрицательно коррелирует с удовлетворенностью стилем управления, другими словами – со способами поддержания дисциплины администраторами организации, с отношением к сотрудникам со стороны руководителей, с пропагандируемыми ими ценностями ($r_s = -0,28$; $p \leq 0,05$). Деятельность менеджеров по продажам во многом зависит от непосредственного руководителя, и поэтому качество взаимоотношений является такой же гигиенической характеристикой работы, как график или объем решаемых в ходе нее задач. Возможно, что те менеджеры, которые нацелены прежде всего на соблюдение постоянных условий труда, в первую очередь неудовлетворены тем, что руководители нарушают баланс постановкой внеплановых задач или непредвиденным повышением рабочей нагрузки.

Значимость мотива «самоактуализации» прямо взаимосвязана и с показателем удовлетворенности трудовым коллективом, отражающим, в том числе, чувство насыщенности позитивным общением в коллективе, представления сотрудника о продуктивности совместной трудовой деятельности и об уровне доверия между коллегами ($r_s = 0,29$; $p \leq 0,05$). Чем больше для менеджера важна собственная направленность на свой личный рост и развитие, тем больше он удовлетворен качеством взаимодействия с коллегами. Вероятно, если одним из основных источников развития и профессионального роста у сотрудников

выступает коллектив, то наличие в нем более профессионально компетентных коллег определяет и их возможность удовлетворить мотив к самоактуализации.

Обнаружено, что мотив социальной защищенности сотрудников положительно связан с показателем удовлетворенности системой их стимулирования, отражающей удовлетворение системой распределения поощрений и стимулирования работников, а также решения вопросов организации их досуга ($r_s = 0,28$; $p \leq 0,05$). Следует учитывать, что сотрудники предприятий малого и среднего торгового бизнеса в основном сами ответственны за свою социальную защищенность и не обладают особыми привилегиями и социальными льготами, существующими для работников крупных торговых компаний или производств). В силу этого чувство их социальной защищенности определяется и тем объемом денежных средств, который они сами смогут заработать в конкретных условиях, что косвенно определяется и существующей в организации системой стимулирования сотрудников.

Выявлено, что значимость мотива «личная безопасность» отрицательно связана с показателем удовлетворенности содержанием труда, интересом к его содержанию, увлеченностью непосредственно самим процессом труда ($r_s = -0,31$; $p \leq 0,05$). Можно предположить, что непосредственная деятельность по продажам у менеджеров связана с постоянным напряжением по поводу необходимости выполнения показателей и периодическими конфликтами с клиентами и покупателями, что субъективно сказывается на ощущении своего окружения как небезопасного пространства.

Значимость мотива «общение» прямо взаимосвязана с показателем удовлетворенности стилем управления ($r_s = 0,29$; $p \leq 0,05$). Возможно, большая ориентированность на общение (прежде всего с коллегами по работе) задается в том числе и характерной для организаций торгового профиля системой управленческой коммуникации, наличие которой напрямую влияет и на взаимосвязи мотивов профессиональной коммуникации.

В заключение следует отметить, что достаточно большое число (девять) установленных взаимосвязей параметров трудовой мотивации и удовлетворенности трудом у персонала отдела продаж свидетельствует о наличии определенной иерархии трудовых мотивов и необходимо-

сти ее учета при построении системы поддержания удовлетворенности сотрудников.

Результаты анализа взаимосвязи показателей трудовой мотивации и особенностей восприятия организационной культуры у персонала отдела продаж представлены на рис. 2. (Представляется целесообразным напомнить, что в соответствии с дизайном исследования показатели организационной культуры оценивались как на фактическом (актуальном) уровне, так и как их желаемое состояние (прожективный уровень).

Выявлено, что мотив «самоактуализация» отрицательно коррелирует с проявлением бюрократической организационной культуры ($r_s = -0,41$; $p \leq 0,01$). Очевидно, что чем больше важность развития и роста сотрудников организации, тем меньше они воспринимают существующую в ней культуру как бюрократическую. Можно предположить, что полученные в исследовании данные объясняются тем, что деятельность менеджера по продажам требует гибкости и адаптивности, которые находятся в определенном противоречии с нормами формализации в бюрократической культуре, и поэтому такая деятельность направлена на игнорирование её проявлений. Аналогично положительная корреляция мотива «самоактуализация» с прожективным уровнем представлений о рыночной организационной культуре ($r_s = 0,30$; $p \leq 0,05$) отражает желание самодостаточного персонала организации видеть ее ориентированной на более высокие результаты, представлять ее более конкурентоспособной.

Мотив «карьера» взаимосвязан с фактическим ($r_s = 0,29$; $p \leq 0,05$) и с прожективным ($r_s = 0,37$; $p \leq 0,01$) восприятием рыночной

организационной культуры. Как следствие, карьерная ориентированность менеджеров по продажам связана у них с повышением уровня организационной культуры их компании, прежде всего – в направлении большей ее ориентированности на достижение результатов и повышение конкурентоспособности. Рыночная культура наиболее органичным образом отражает сущность любого отдела продаж как структурного подразделения организации, возможно, именно поэтому на её проявления сфокусированы те сотрудники, для кого важно построение карьеры.

Обратный характер взаимосвязи значимости мотива «условия труда» с восприятием клановой организационной культуры ($r_s = -0,33$; $p \leq 0,05$) и прямой – с восприятием бюрократической организационной культуры ($r_s = 0,35$; $p \leq 0,01$) свидетельствует, что ориентированность на достойные условия труда снижает стремление воспринимать организационную культуру как отношения «в большой трудовой семье».

С другой стороны, характерная для профессиональной деятельности в торговых организациях малого и среднего бизнеса ориентированность на коммуникацию с коллегами отражает тренд на восприятие такой организационной культуры как клановой, «семейной». Как следствие, показатели мотива «общение» оказались положительно связанными с восприятием фактической организационной культуры по типу «клана» ($r_s = 0,29$; $p \leq 0,05$).

Полученные результаты показывают, что относительно большое число корреляций (семь) в системе взаимосвязи уровня трудовой мотивации персонала отдела продаж с типом организационной культуры свидетельствует о

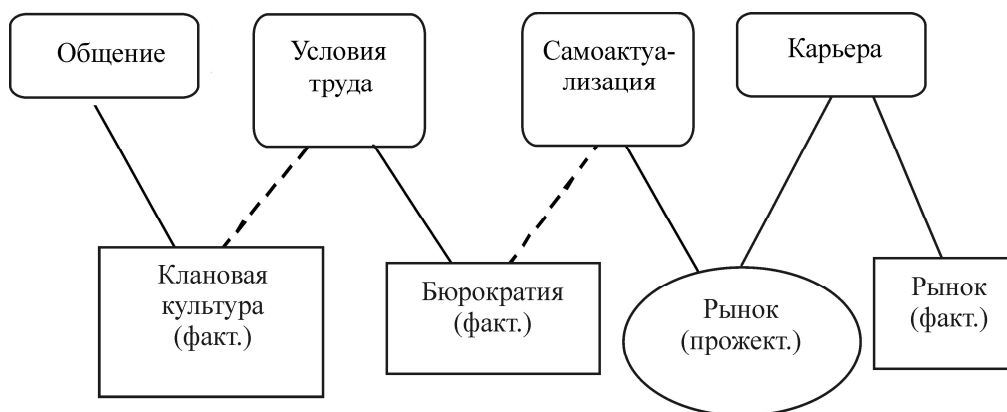


Рис. 2. Значимые взаимосвязи между параметрами трудовой мотивации и показателями организационной культуры: ————— – прямой характер взаимосвязей; - - - - - – обратный характер взаимосвязей

том, что целенаправленный культурогенез в компании может поддерживать более высокую мотивацию у менеджеров.

Полученные в нашем исследовании данные могут быть использованы не только в контексте дальнейших эмпирических исследований, но и для управления мотивацией персонала посредством влияния на организационную культуру компании.

Литература

1. 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.

2. Гапонова, О.С. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России) / О.С. Гапонова, Е.В. Закаблукковский, И.А. Корцунов // Инновации. – № 6 (164). – 2012. – С. 113–121.

3. Евлова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евлова // Психологическая наука и образование. – 2013. – № 2. – С. 104–108.

4. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 88 с.

5. 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.

6. 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.

Морозова Светлана Витальевна, кандидат психологических наук, доцент, зав. кафедрой общей психологии психодиагностики и психологического консультирования, Южно-Уральский государственный университет (Челябинск), morozovasv@susu.ru

Шакурова Зинаида Александровна, кандидат психологических наук, доцент, общей психологии психодиагностики и психологического консультирования, Южно-Уральский государственный университет (Челябинск), shakurovaza@susu.ru

Поступила в редакцию 7 ноября 2018 г.

DOI: 10.14529/psy180403

WORK MOTIVATION OF THE SALES PERSONNEL, WORK SATISFACTION AND ITS RELATION WITH THE ORGANIZATIONAL CULTURE

S.V. Morozova, morozovasv@susu.ru

Z.A. Shakurova, shakurovaza@susu.ru

South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

Publication presents results of the study of the certain characteristics of work motivation of the sales managers with different levels of job satisfaction and connection of the various types of work motives with indicators of job satisfaction and typological features in the organization culture. Study proves differences in the structure of work motivation among managers of the trade organization with high, medium and low levels of job satisfaction. It has been established that managers of trade organizations with high level of job satisfaction evaluate motives of professional growth and capacity building as more important. In organizations with low job satisfaction, staff is motivated by social security. The revealed interrelations of the parameters of work motivation and job satisfaction indicate

the presence of a certain hierarchy of work motives. It was proved that the market culture in its natural way reflects the essence of any sales department as the organization unit, which causes employees to focus on their career.

The findings confirm that the level of work motivation of sales staff is associated with the type of organizational culture. The interrelations between parameters of work motivation and job satisfaction show existence of certain work motives hierarchy and necessity to take it into account for system of support employee satisfaction.

Keywords: types of work motivation, job satisfaction, types of organizational culture.

References

1. Vsemirnova Y.V. [Motivational Features of Sales Managers with Different Professional Success]. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology*. 2012, vol. 16, no. 6 (265), pp. 90–95. (in Russ.)
2. Gaponova O.S., Zakablukovsky E.V., Korshunov I.A. [Elements of Corporate Culture as a Motivational Aspect of the Formation of an Innovative Project Team (Using the Example of Intel Corporation in Russia)]. *Innovatsii [Innovations]*, 2012, no. 6 (164), pp. 113–121. (in Russ.)
3. Evplova E.V. [On the Issue of Material and Non-material Motivation]. *PNiO*, 2013, no. 2, pp. 104–108. (in Russ.)
4. Cameron K., Quinn R. *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury [Diagnosis and Change in Organizational Culture]*. Transl. from English by I.V. Andreeva (Ed.). St. Petersburg, Peter Publ., 2001. 88 p.
5. Melnikova N.N., Baturin O.N. (Ed.) [Methods for Diagnosing Job Satisfaction (UT)]. *Sovremennaya psikhodiagnostika Rossii. Preodoleniye krizisa: sbornik materialov III Vserossiyskoy konferentsii po psikhologicheskoy diagnostike [Modern Psychodiagnostics of Russia. Overcoming the Crisis: a Collection of Materials of the III All-Russian Conference on Psychological Diagnostics]*. Chelyabinsk, South Ural St. Univ. Publ., 2015, vol. 1, pp. 204–211. (in Russ.)
6. Melnikova N.N., Polev D.M., Baturin O.N. (Ed.) [Diagnosis of Labor Motivation] *Sovremennaya psikhodiagnostika v izmenyayushcheysya Rossii [Modern Psychodiagnostics in a Changing Russia]*. Chelyabinsk, South Ural St. Univ. Publ., 2008, pp. 79–81.

Received 7 November 2018

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Морозова, С.В. Трудовая мотивация персонала отдела продаж, удовлетворенность трудом и их связь с организационной культурой / С.В. Морозова, З.А. Шакурова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2018. – Т. 11, № 4. – С. 23–30. DOI: 10.14529/psy180403

FOR CITATION

Morozova S.V., Shakurova Z.A. Work Motivation of the Sales Personnel, Work Satisfaction and Its Relation with the Organizational Culture. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology*. 2018, vol. 11, no. 4, pp. 23–30. (in Russ.). DOI: 10.14529/psy180403
