

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

Кафедра «Теоретическая и прикладная психология»

37.03.01 «Психология»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: **Особенности межличностного общения в соотношении с профессиональной успешностью менеджера по продажам**

Студент(ка) Т.И. Воспинникова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель к.псх.н., доцент В.В. Пантелеева _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой: к.псх.н., доцент Е.А. Денисова _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« _____ » _____ 20__ г.

Тольятти, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ	6
1.1. Психологический анализ составляющих эффективного межличностного взаимодействия	6
1.2. Факторы, обуславливающие успешность профессиональной деятельности менеджера по продажам	17
Выводы по первой главе	25
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ	26
2.1. Планирование исследования и методы	26
2.2. Обработка и анализ результатов исследования	31
2.3. Статистическая проверка значимости выявленных закономерностей	48
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
БИБЛИОГРАФИЯ	62

ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране вопросы изучения факторов, определяющих успешность делового общения в ходе выполнения профессиональных обязанностей менеджерами разных профессиональных сфер стали активно изучаться в начале 90-х годов. Этому послужили изменения в экономической и социальной системе, появление свободного непланового рынка и развития предпринимательства. Изучение успешности коммуникаций и компетентности в сфере общения связано с поиском условий для правильного решения коммуникативных задач, таких как учет намерений общения собеседников, готовность к осмысленному изменению собственного поведения в ходе общения, грамотное определение целей делового общения, четкая оценка ситуации, выбор адекватных стратегий разрешения конфликтных ситуации и оказания влияния на партнера. В число профессионально важных качеств менеджера по продажам входят владение нормами этикета в профессиональном общении и поведении, а также способность устанавливать и осуществлять контакты с разными людьми, владение техникой влияния, которая включает знание норм поведения и взаимодействия с людьми – представителями разных социальных общностей.

Актуальность исследования связана с тем, что важность грамотной и эффективной коммуникаций в работе с людьми практически невозможно переоценить. Профессиональная деятельность менеджера по продажам в основной ее части связана с общением. Эффективность этой деятельности определяет не только грамотный подход к любому клиенту. Для достижения успеха необходимо осуществлять активную деятельность по поиску новых клиентов, поддержание и углубление продуктивных и долгосрочных отношений с клиентами. Только эффективная коммуникация может способствовать постоянному увеличению числа продаж. Профессиональное общение включает также консультирование клиентов, ведение переговоров на уровне топ-менеджеров и оформление договоров. Наибольшее внимание в оценке эффективности деятельности менеджера по продажам руководство

уделяет результативности осуществляемой деятельности, которая определяется через принесение прибыли конкретным менеджером. Как видим, очевидно, что это возможно при высокой компетентности каждого сотрудника. Поэтому так важно для менеджера по продажам обладать высоким уровнем коммуникативной компетенции. Исследований, посвященных данному аспекту, крайне мало, поэтому они имеют большое значение для формирования высокопрофессионального коллектива с большой трудовой отдачей.

Проблемам эффективности деятельности менеджеров и, в частности, коммуникативной успешности посвящены работы Г. М. Андреевой, А. А. Бодалева, Ю. М. Жукова, Г. Десслера, Р. Л. Кричевского, А. Н. Леонтьева, Б. Ф. Ломова, Л. А. Петровской, А. Л. Свенцицкого, В. П. Шейнова и других.

Цель исследования – изучение взаимосвязи эффективности деятельности менеджера по продажам и особенностей межличностного общения.

Объект исследования – эффективность профессиональной деятельности менеджера по продажам.

Предмет исследования - характеристики личности, отвечающие за межличностное общение как условие профессиональной успешности менеджера по продажам.

В исследовании была выдвинута **гипотеза:** эффективность профессиональной деятельности менеджеров по продажам повышают такие характеристики межличностного общения как высокий уровень коммуникативной толерантности, эмпатийность, низкий уровень агрессивности, склонность к сотрудничеству в разрешении конфликтов.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические подходы отечественных и зарубежных авторов к проблеме межличностного взаимодействия и общения
2. Изучить особенности деятельности менеджера по продажам и выделить критерии ее эффективности.

3. Составить и реализовать программу эмпирического исследования эффективности деятельности и особенностей межличностного общения.

4. Провести статистический анализ полученных результатов и сделать выводы.

Методы, используемые в работе:

1. Метод анализа теоретических источников

2. Метод констатирующего эксперимента с применением методик психодиагностики:

Экспертная оценка успешности профессиональной деятельности непосредственными руководителями менеджеров.

Экспертная оценка комфортности, благоприятности и эффективности межличностного общения.

Тест описания поведения в конфликте К. Томаса.

Методика диагностики коммуникативной установки В.В. Бойко.

Опросник на выявление уровня эмпатийных тенденций (В. Богомолов).

Методика оценки агрессивности в отношениях А. Ассингера.

3. Методы качественного и количественного анализа (в т.ч. методы статистической обработки полученных данных).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

1.1. Психологический анализ составляющих эффективного межличностного взаимодействия

В отечественной психологии задача изучения структуры межличностного общения занимает важное место. Общение понимается в качестве проявления в практической деятельности отношений между людьми. Эта реальность может представлять собой специфические формы совместной деятельности и взаимодействия людей. Таким образом, две категории - общение и деятельность - изучаются как две стороны бытия человека в социуме.

Психологическое исследование различных параметров межличностного взаимодействия ставит вопрос о связи общения в целом с деятельностью. Перед нами стоит задача определения особенностей именно психологического содержания этой категории. Межличностное общение наряду с другими понятиями, как личность, деятельность, сознание является предметом изучения многих наук, для которых общим является применение методологического принципа изучения взаимозависимости и взаимной детерминации общения и деятельности [2].

Более того, общение рассматривается не просто как деятельность, но как разновидность деятельности совместной. С другой стороны, межличностное общение представляет собой часть, составной элемент какой-либо деятельности. Но можно и деятельность изучать с другого аспекта – в качестве необходимого для общения условия [2, 20].

К решению задачи определения условий эффективного общения можно подойти через перечисление основных функции этого процесса. В литературе по проблемам межличностного взаимодействия и общения принято раскрывать три взаимосвязанных стороны. А именно информационную, интерактивную и перцептивную характеристики общения

[2]. На первом уровне общение индивида с другими определяется в качестве важнейшей стороны ежедневной жизни. Процесс и результат общения рассматривается в течение времени, которое сравнимо с периодом жизни личности. В этом случае делается акцент на изучение параметров психического развития человека в целом. В таком контексте общение и межличностное взаимодействие будет выступать в качестве сложной развивающейся цепочки взаимосвязей личности с другими индивидами и даже их объединениями и социальными группами.

Первоначально необходимо выделить информационно-коммуникативную задачу функция общения. В этом случае суть процесса общения состоит в том, чтобы осуществлять обмен сведениями, проводить прием информации и ее передачу от одного индивида к другому в процессе взаимодействия [20].

Общение является сложным социально-психологическим механизмом взаимопонимания между общающимися. Происходит это процесс через знаки и знаковые системы. Применение речи предполагает кодирование и расшифровку информации. Лицо, передающее информацию в процессе передачи речи, кодирует информацию. Человек может использовать вербальную коммуникацию, когда как знаковая система выступает речь, либо может быть использована невербальная коммуникация за счет применения неречевых систем знаков. Человеческая речь выступает как способ вербальной коммуникации. Речь - это основное коммуникативное средство. Благодаря использованию этого средства происходит минимальная потеря содержания сообщения. В числе форм невербального общения называют паралингвистику, кинесику, визуальное общение и проксемику. В нашем исследовании нет необходимости останавливаться подробно на раскрытии перечисленных понятий.

Лицо, принимающее информацию, осуществляет расшифровку – декодирование сигнала. Точность приема информации обеспечивается высоким уровнем общности понимания контекста ситуации теми людьми,

которые принимают участие в коммуникации. Факт понимания и степень его точности можно определить путем обмена собеседников ролями - слушателя и информатора. Обратная связь позволяет выяснить, как произошло раскрытие и декодировка смысл прозвучавшей в речи информации.

Процесс межличностного взаимодействия предполагает познание одним человеком внутреннего мира другого человека, получение информации о реальности партнера по общению. Познание можно изучать с двух позиций. С одной стороны речь идет об отражении в сознании тех, кто осуществляет общение элементов направленности личности, проявлений эмоциональной сферы, установок. Может происходить принятие этих установок и целей, тогда будет облегчено установление взаимоотношений.

Другая функция общения - регуляторно-коммуникативная или интерактивная - связана с регуляцией действий, организацией поведения, оптимизацией совместной деятельности и организацией действия разных людей в процессе их взаимодействия. Поэтому в общении следует говорить не о перцепции в социальном плане как таковой, а скорее о межличностном восприятии. В принципе, правильнее было бы говорить не о перцепции как таковой, а скорее о познании другого человека [4].

В процессе общения задействованы основные механизмы взаимной перцепции и понимания. Это рефлексия, идентификация и эмпатия.

Понятие эмпатии предполагает понимание и принятие другого человека, основанные на положительном отношении к личности собеседника и ее переживаниям по поводу ситуации общения. В идеале эмпатия предполагает принятия личности человека в целостности; собственную эмоциональную нейтральность и отсутствие оценочных суждений о нем [31].

В решении проблемы изучения понимания в ходе взаимодействия рефлексия представляет собой это представление индивидом того, как он понимается и читается партнером по общению. Происходит взаимное представление участников друг о друге. Таким образом, рефлексия становится своего рода механизмом обратной связи, помогающей

осуществлять прогноз поведения личностей в ходе общения, а также проводить уточнение картины внутреннего мира другого человека.

Аффективно-коммуникативная функция общения предназначена для обеспечения процесса функционирования эмоциональной сферы личности. Общение предопределяет содержание и интенсивность эмоциональных состояний человека. Разнообразие эмоций индивида проявляется и развивается в ходе межличностного общения. Общаясь, люди сближают свои эмоциональные состояния, либо отделяются от друг друга через поляризацию, может происходить взаимное усиление эмоций или снижение их интенсивности.

Для определения критериев и условий эффективности общения необходимо проанализировать основные стили общения, которые встречаются в практике межличностного взаимодействия. Первый стиль и техника в общении – это директивное общение. Вторая техника и стиль – понимающее общение.

Показатели низкой эффективности общения в профессиональной деятельности заключаются во влиянии склонностей и привычек личности применять такие формы поведения, которые либо принижают личность, либо ведут к уступке, а также проявляются в защитно-агрессивных тенденциях. Это реализуется взамен понимающего и конструктивно-директивного общения на практике.

В чем проявляется директивный подход: его определяют такие установки и правила [32]:

- проводить решительную самозащиту от агрессивных действий в ходе общения собеседника,
- демонстрировать активные и открытые действия в рамках достижения своих целей,
- стремиться к своим целям, учитывая цели и интересы собеседника
- выражать свои цели, взгляды и намерения ясно, прямо и открыто.

В литературе описаны конкретные приемы конструктивно-директивного поведения в ходе общения. Это ориентация собеседника на проблему, важную для обсуждения в соответствии с собственными целями через прямые вопросы, через четкое разъяснение возможных противоречий в позициях собеседников, убеждение и даже принуждение путем использования аргументов и рассуждений, смелое и неоднозначное выражение сомнения по поводу точки зрения партнера, конкретное обозначение согласия или неодобрения; предложение изменить поведение, рекомендации по действиям, разъяснение необходимых действий в соответствии с собственными целями.

Данный стиль общения можно отнести к деловому, он вполне может быть рекомендован для профессионального общения в рамках выполнения задач организации.

Второй подход – общение в понимающем стиле. В этом подходе используется совокупность разнообразных поведенческих реакций и действий в ходе взаимодействия собеседников. Применяемые способы достаточно просты и используются в ежедневном поведении в реальной жизни. Если использовать их профессионально в спланированном общении в ходе решения рабочих задач, то зачастую требуются систематические усилия и развитие их до уровня профессиональных навыков. В конкретной форме этот подход может быть реализован в использовании реплик, подтверждающих внимание, интерес и наличие контакта. Предполагается выяснение эмоциональных состояний собеседника и построение гипотез о не полностью осознаваемых причинах этих состояний. Общение в этом стиле предполагает активное использование невербальных реакций и в целом более сознательное применение в общении языка тела. В качестве приемов называют перефразировать логически законченные участки разговора, резюмируя и перефразируя высказывания собеседника, проявляя внимание к выражаемым чувствам партнера для уточнения правильности их восприятия. Собеседник может задавать вопросы, проясняющие позицию партнера, но

это должны быть неоценочные фразы как реагирование на высказанное в разговоре состояние. В качестве приемов понимающего общения могут быть использованы также интерпретация не полностью осознаваемых переживаний собеседника, чтобы выяснить его чувства, прояснить эмоциональное содержание его сознания. Даже молчание может использоваться как прием понимающего общения, если оно осознанно применяется в ходе разговора.

Более детально проявляющийся уровень общения – меза- или средний уровень [32], который представляет собой взаимодействие в качестве смены целенаправленных контактов, представляющих собой завершённые действия людей, связанных в ходе протекающей жизнедеятельности в какие-то периоды своей жизни. Основное значение на этом уровне общения имеют содержательные составляющие процесса и ситуации общения. Содержание темы взаимодействия и предмета общения определяет динамику протекания общения, выделяет в нем определенные отрезки, на которых происходит обмен идеями, представлениями, чувствами, применяются те или иные как вербальные средства, так и невербальные.

Особое внимание в изучении характеристик эффективного общения уделяется ее основному средству – речи. Это, с одной стороны, источник информации, способ передачи фактического содержания, так и способ воздействия на партнера. Для наиболее полного определения процесса взаимного воздействия коммуникаторов, мало просто разобрать структуру акта коммуникации. В этом случае важно провести анализ мотивов тех, кто общается, понять цели и действующие взаимные установки. В этом случае происходит обращение к включенным в общение с помощью речи знаковым но неязыковым системам.

С учетом практических наблюдений и эмпирических исследований межличностного общения, анализ процесса общения по параметру эффективности с позиции необходимости реализовать цели общения позволяет выделить два принципа реагирования людей, общающихся в

различных жизненных и профессиональных ситуациях. Первая группа приемов – это использование межличностном взаимодействии элементом прямого психологического влияния, которое необходимо, чтобы реализовать изначальные цели собеседников. Вторая группа приемов предполагает активное использование в целях решения своих задач более полное построение личных контактов и формирование положительных взаимоотношений на основе глубокого и искреннего взаимопонимания собеседников.

На этот второй стиль общения в целях раскрытия темы нашего исследования мы, обратив особое внимание. В специальной психологической литературе такое понимающее общение определяют еще и как рефлексивное и эмпатическое. Тогда как оценивающий тип общения с человеком закономерно вызывает защитные реакции, затрудняя достижение открытости во взаимодействии, ориентация каждого из собеседников не на свою внутреннюю субъективную систему оценок, потребностей или ценностей, а на проблемы и задачи партнера, повышает эффективность и продуктивность и качество общения. Таким образом, в технике понимающего общения происходит изучение личностных особенностей каждого из коммуникаторов, реализуется целый ряд установок, правил общения и конкретных техник реагирования, которые позволяют глубже понять партнера, вникнуть в его задачи, выяснить его позицию, установив при этом более продуктивный психологический контакт, что профессиональной деятельности изучаемых нами менеджеров по продажам является как нельзя более эффективным.

Действительно, заключение сделки предполагает в первую очередь открытое общение, а это может быть осуществлено только в том случае если сложился определенный социальный климат, необходимая атмосфера доверия и делового сотрудничества, сформирован такой психологический контакт, который позволяет создать доверительные отношения с опорой на внутренней системе интересов партнера. Таким образом, условиями для

создания такого состояния доверия являются установки субъекта общения на сближение позиций собеседников:

- через положительное принятие личности собеседника;
- понимающие неоценочные способы реагирования на поведение, ответные реакции, выражаемые в высказываниях представления собеседника;
- достижение согласованности своих собственных поведенческих проявлений в ходе сотрудничества.
- открыто проявляемое стремление ответить на выражение мыслей и чувств партнера.

Как видим, установка на принятие партнера и такое реагирование, которое мы называем понимающим, позволяет воспринимать высказывания партнера без оценок, не предполагая, однако нашего полного согласия с тем, что чувствует и, естественно, прямо говорит собеседник. Мы говорим исключительно о реализуемом желании объективно стараться понять выражаемую собеседником позицию, вникая в его жизненную ситуацию.

Важнейшей в профессиональном общении является установка собеседников на принятие личности другого партнера. Это означает признание за ним права быть таким, какой он есть и готовность к проявлению изначально положительного отношения и уважения вне зависимости от проявленных недостатков или достоинств, статусов и регалий. Так проявляется готовность уважительно принимать личность другого человека, вне изначального согласия или несогласия с его интересами. Развитие в общении обозначенной установки формирует климат безопасности и помогает проявлять в общении открытость, доверительность, повышая шансы договориться [26].

Открытость в выражении своих интересов, правдивость в проявляемом поведении должна выражаться как согласованность поведения в общем смысле. Такая конгруэнтность поведения достигается исключительно при открытом выражении своих личных переживаний и чувств в ходе беседы,

подтвержденном как словами, так и жестами. Это, в свою очередь возможно при осознании своих эмоциональных состояний.

Еще одно важнейшее условие развития взаимоотношений – это готовность и способность человека жить и конструктивно действовать во взаимодействии, понимаемая нами как толерантность личности.

Формирование и проявление толерантности личности возможно на разных уровнях. Самый широкий смысл имеет так называемая типологическая толерантность в ходе общения. Каждый человек имеет определенное отношение к различным социальным группам или определенным типам личностей. Накопив опыт общения с представителями определенной социальной группы, национальности, профессиональной сферы, человек имеет к ним определенное отношение. Они могут избегать тесного взаимодействия с ними, не иметь с ними общих дел, эти люди могут настораживать, раздражать, пугать. Тогда мы говорим о низком уровне типологической коммуникативной толерантности. Средний уровень толерантности может проявляться в таких высказываниях, как «эти люди вызывают неоднозначное отношение», «сложно, но можно ужиться с таким человеком». Когда же человек считает, что представители той или иной группы хорошие люди, предполагает изначально, что все эти данного типа заслуживают хорошего отношения, то говорят о высоком уровне типологической толерантности.

Толерантность в общении важна еще и на уровне конкретной ситуации и отношения к конкретному человеку. Это может быть клиент, супруг, попутчик, коллега и так далее. Тогда мы говорим об уровне ситуативной коммуникативной толерантности. В данном случае личные отношения, симпатии или антипатии определяют эффективность, продуктивность, насыщенность, активность общения.

Третий важнейший уровень коммуникативной толерантности – это общая толерантность, которая проявляется в выраженной тенденции относиться к другим людям вообще. Данный вид толерантности зависит о

ряде факторов – особенностей личности, свойств характера, сложившихся ценностных ориентаций и нравственных принципов, связанных с жизненным опытом социальных установок личности и даже от настоящего состояния здоровья человека.

Толерантность связана со взглядами личности на настоящее, прошлое и будущее, со сложившимися идеалами и другими элементами мировоззрения, жизненными целями и текущей оценкой происходящего. Данный аспект толерантности носит название ценностно-ориентационного. Естественно, что представления личности о смысле жизни, представления о содержании различных социальных ролей, ожидания от качества выполнения служебных обязанностей и уровня профессионализма собеседника будут влиять на отношение к партнеру по общению. При наличии расхождений в этом аспекте вероятны наиболее острые конфликты. И, напротив, при совпадении взглядов партнеров оказывается наиболее достижимым согласие в целях общения и взаимопонимание по поводу средств достижения целей.

Причиной низкой толерантности в общении может стать также непринятие умственных возможностей партнера. Зачастую в общении проявляются сложности понимания в связи с интеллектуальными затруднениями собеседников. Бывает сложно преодолеть их через достижение искомого сотрудничества. Когда собеседник недостаточно гибок в плане мышления или ограничен, трудно достижение взаимных уступок и нахождение вариантов выхода из сложных ситуаций. Не все люди одинаково глубоко и разносторонне могут мыслить. При поверхностном понимании ситуации и затруднениях логического восприятия происходящего достижение компромисса в общении затрудняется, соответственно, снижается коммуникативная толерантность [33].

Важным условием эффективного профессионального общения является также низкий уровень конфликтности личности. Условиями конфликта становятся расхождение личностных прагматических задач, а также предметные деловые расхождения, противоположность деловых позиций при

наличии взаимоисключающих задач, профессиональных целей либо личностных ценностей. Мотивация конфликтного поведения может быть связана с противоречащими друг другу ценностями и поведенческими нормами, личными интересами и актуальными в данный момент потребностями. На микроуровне общения главный акцент анализа проводится относительно элементарных единиц коммуникации в форме взаимодополняющих действий и трансакций.

Источником конфликтности личности может стать наличие в ходе общения смысловых барьеров в общении, которые проявляются в форме несовпадения сути выраженной коммуникации и понимания собеседником его содержания, так осложняется понимание, нарушается взаимодействие и возникает конфликтное состояние.

Конфликтность личности связана с толерантностью. Действительно, если менеджер относится к другому менеджеру или клиенту отрицательно, то даже при положительном отношении второй стороны, будет наблюдаться несовместимость изначальных позиций в ходе коммуникации и ориентация исключительно на собственные интересы в противовес интересам собеседника, что может привести к конфликту в профессиональном общении.

Достижению консенсуса в этом и других аналогичных ситуациях может служить проявление такого стиля общения, который называется понимающим. Он возможен на основе наличия у личности эмпатических способностей и установки на толерантность.

1.2. Факторы, обуславливающие успешность профессиональной деятельности менеджера по продажам

Успешное функционирование коммерческого предприятия в наше время сопряжено с серьезными изменениями в подходе к организации деятельности, распределению функций, процедур управления. Основным элементом этих изменений является развитие взглядов на психологическую составляющую деятельности предприятия не только в экономической среде, но и в социально-психологической. Ежедневно происходит взаимодействие сотрудников организации с другими предприятиями, с потребителями, поставщиками, конкурентами. Приспособление к современным рыночным отношениям требует подчинения стратегии поведения персонала требованиям действительности, не допускающей, чтобы организация была жестко нацелена только на разработку, технологическое производство и коммерческий сбыт товаров и услуг. В сегодняшних кризисных условиях ограниченности материально-экономических ресурсов необходима настройка стратегии управления на более гибкое использование человеческого потенциала, а не только технических систем и технологий. Указанные нами изменения происходят на всех уровнях деятельности организации, ведь функциональные и социальные аспекты, по сути, невозможно отделить друг от друга. В связи с этим возрастает роль психологической составляющей управления в плане повышения профессиональной компетентности работников. Особенно это касается сферы «человек – человек».

Менеджер по продажам – это продавец высокой квалификации. В его обязанности входит консультирование клиентов по находящимся в наличии в данный момент категориям товаров. Предоставляя информацию, он способствует выбору и проводит заключение договора по продаже и оформление сделки. Менеджер-продажник - это не просто человек, к которому может подойти посетитель, чтобы получить нужную ему информации об ассортименте или ценам. Одновременно он является сотрудником организации, представляющим для клиента ее интересы и

заинтересованным в поднятии материального благосостояния своей организации. Профессия предназначена для осуществления организационно-технологического процесса обслуживания покупателей товарами потребительского и промышленного назначения необходимого ассортимента и качества на торговых предприятиях различных форм собственности

Для достижения этой цели он должен продать товар, а не просто проконсультировать и информировать. В связи с этим важно правильно реализуемый товар презентовать, очертив существенные особенности, дать исчерпывающую информацию о производителе, заострить интерес клиента на достоинствах, а также представить данные о действующих скидках и дополнительных опциях. Очень важно, чтобы у клиента возникло ощущение доверия к полученной информации.

Нами были рассмотрены ключевые обязанности менеджера по продаже [39]:

- изучение характеристик товара,
- приемка товаров в ходе взаимодействия с другими менеджерами,
- учетная деятельность по оформлению материальных ценностей,
- помощь клиентам в принятии решения при выборе товаров,
- консультирование клиентов по поводу реализуемых в организации товаров,
- обслуживание покупателей с применением профессиональных технологий,
- освещение информации о существующих в данный момент предложениях - изучение потребительского спроса в ходе общения с посетителями,
- оценка соответствия качества товара нормативной документации,
- проведение рекламы товаров и услуг в ходе непосредственных контактов с клиентами,
- установление доверительных отношений с покупателями в ходе непосредственного общения,

- участие в PR-акциях и рекламных мероприятиях на месте продажи,
- установление деловых профессиональных контактов с коллегами,
- консультирование покупателей о потребительских свойствах товаров,
- получение товара и предпродажная подготовка,
- проверка наличия товара и способствование свободному доступу клиентов к нему,
- размещение товаров на витрины, выкладка и сортировка по видам, срокам хранения и пр.,
- организация рабочего места (оформление витрин, санитарно-гигиеническое сопровождение, оснащение справочной литературой),
- расчет с покупателями за товары и услуги,
- решение проблемных ситуаций с клиентами, предложение заменяемых товаров,
- подготовка гарантийных документов и последующее их оформление,
- осуществление обратной связи через уведомление администрации о проблемных вопросах,
- проведение расчетных операций с покупателями в ходе непосредственного общения,
- консультирование клиентов о правилах ухода, гарантийных случаях и пр.

Особенности работы менеджера по продажам позволяют ему использовать ряд плюсов данной профессии, к которым относятся достаточно комфортные условия работы, осведомленность о состоянии рынка и имеющихся на рынке новинках, возможность общения с большим числом разных людей и развития своих коммуникативных способностей, расширение ролевого репертуара. К минусам относится необходимость много времени проводить на ногах и постоянно быть на виду у других людей, следить за своими проявлениями, сталкиваться с самыми разными людьми, не всегда комфортными в общении.

В числе профессиональных знаний согласно профессиограммам менеджеров по продажам также значительное место занимают знания, позволяющие эффективно общаться [42]:

- деловая культура: этика деловых отношений, культура речи, имидж,
- основы маркетинга в торговле,
- основы организации рекламной деятельности,
- техника обслуживания покупателей.

Перечисленные обязанности предполагают наличие следующих личностных качеств у исполнителя деятельности: умение ненавязчиво общаться, тактичность, способность расположить незнакомого человека к доверительной беседе, сдержанность в проявлениях эмоций и чувств, терпеливость в общении с разными типами людей, внешнее обаяние, привлекательность.

Функциональные аспекты компетентности менеджера по продажам – это знания о технологии продажи, маркетинге, финансовом сопровождении процесса продажи. Наличие требований работы на рынке накладывает ожидания по совершенствованию менеджером профессиональных знаний через повышение готовности к обучению.

Ситуативная компетентность менеджера по продажам обусловлена необходимостью наличия знаний для осуществления анализа профессиональной ситуации продажи товара и поведения клиента.

Для распознавания потребностей клиента и квалификации проблемных вопросов, возникающих в ходе продажи, требуется способность к рациональному мышлению, практическое мышление для поиска путей разрешения.

В аспекте нашего исследования особую важность приобретает социально-психологическая компетентность менеджера по продажам, которая предполагает способность ориентироваться в коммуникациях, социально-психологическую чувствительность, понимание психологических

Для делового общения менеджера по продажам характерно многообразие мнений и отношений к конкретной ситуации продажи, возможны случаи различающихся оценок и мнений. Поэтому важна способность придать однозначность смыслам по-разному интерпретируемых фактов и ситуаций. Без ясности представлений о своих задачах в рамках существующих целей компании трудно прогнозировать выбор рациональных решений и четкое их выполнение обязанностей менеджером [29].

Ориентация менеджера на целенаправленное и эффективное выполнение поставленных перед ним руководством задач обязывает обладать способностью к формулировке своей задачи, аргументированной увязке проходящих с клиентом деловых (в рамках осуществления продажи) переговоров с общими целями и интересами организации.

Работоспособность также является важным условием эффективности деятельности на заданном уровне. В этой деятельности производственная нагрузка регулируется поведением посетителей, а не желанием или нежеланием менеджера обслуживать клиентов, проводить консультации, изменить темп обслуживания, сделать паузу в работе. Однако снижение работоспособности в связи с состоянием здоровья или возраста может компенсироваться мастерством и опытом менеджера. Важным является умение отстраняться и психологически отгораживаться от происходящего для поддержания работоспособности.

Существенна также способность искать и самостоятельно принимать решения по выбору формы взаимодействия и сотрудничества с клиентом, что требует социально-психологической компетентности. Проявлениями этого вида профессионально-важной способности являются следующие признаки [4]:

- способность включиться в ситуацию, учитывая интересы и цели собеседника;
- умение убеждать, разъяснять, консультировать без доминирования и критики позиции собеседника;

- создание комфортной обстановки в процессе обмена мыслями и чувствами;
- воздействие на поведение собеседника через формирование процесса понимания и создание атмосферы доверия,
- демонстрация уверенности
- чуткое предупреждение конфликтной ситуации;
- умение интерпретировать невербально проявленные отношения, эмоции, контекстные акценты, создание условий для благоприятного контакта через невербальное поведение: мимику, позу, жесты, манеру держаться;
- ассертивная стратегия реализации своих целей и планов с учетом особенностей поведения партнера по общению;
- умение привлекать внимание других людей, держать интерес аудитории;
- способность к самовыражению и самопрезентации;
- уверенность в себе на фоне тактичности, спонтанности, искренности, готовности к сотрудничеству;
- умение синхронизировать взаимодействия с другими людьми;
- способность держать под контролем процесс взаимодействия.

Работать в качестве менеджера по продажам может успешно человек, открытый для контактов с другими людьми. В этом виде деятельности общение должно нравиться. Когда же это утомительно, то может привести к профессиональным деформациям и эмоциональному выгоранию, если через силу приходится пребывать среди чужих людей. Коммуникативным качеством является также способность расположить к общению, вызывать симпатию, пользуясь возможностью почувствовать человека, создавая атмосферу доброжелательности, "одной волны" и при этом обойти сопротивление и не желание потенциального клиента общаться.

Продажи связаны с искусством общения, что требует от менеджера природной коммуникабельности. Готовность общаться и потребность в общении должны быть присущи менеджеру, чтобы этот вид деятельности не утомил. Вежливость и неконфликтность – ключевые навыки менеджера в сфере продаж.

Предрасположенность к данному виду профессиональной деятельности в сфере продаж – это интерес к жизненным проблемам других людей, готовность сотрудничать. Необходимое умение - установить контакт с потенциальным клиентом и вызвать первичный интерес к своему предложению. Умение профессионально делать презентацию, выражая свою мысль четко и доступно, способность легко, красиво, убедительно рассказывать о своем товаре, предложении, пробуждая желание покупать.

Таким образом, коммуникативные способности менеджера по продажам являются условием достижения высокого уровня профессиональной эффективности. Данная группа качеств относится к числу важнейших характеристик, является профессионально важными.

Организаторские и коммуникационные способности являются по своей сути специальными способностями, определяя успех в отдельном виде деятельности (работа с клиентом, убеждение, заключение договора о продаже). Менеджер, работающий с клиентами должен обладать толерантностью к разным клиентам и терпением в работе с ними. В течение рабочего дня, недели, месяца менеджеру приходится неоднократно отвечать на похожие вопросы, рассказывать об одних и тех же товарах и услугах. Каждому новому посетителю приходится объяснять одно и то же [24].

Сложным является также работа с возражениями клиентов и с трудными посетителями, которые высказывают претензии, требуют всяческих разъяснений и доказательств, оспаривают доводы, требуют жалобную книгу или пригласить администратора. Отстаивание собственной позиции, навязывание собственного мнения совершенно недопустимы в этом виде работы. Что бы ни случилось, менеджер вынужден оставаться вежливым и любезным. Таким образом, еще и стрессоустойчивость, выражающаяся в готовности к неприятным ситуациям должна дополнять качества менеджера. Покупатели могут вести себя нервно и бестактно, допуская даже оскорбительные реплики. Часто обвинения в адрес системы торговли достаются непосредственно рядовым менеджерам. В этом случае

приходится проявлять сдержанность, сохранять спокойствие, выдержку, чтобы удержаться и не ввязаться в спор. Умение приводить к мирному решению конфликтные ситуации, самостоятельная способность решить проблему, не прибегая к помощи администрации, является важным условием эффективности работы менеджера.

Некоторые особенно тревожные клиенты могут требовать приведения все новых и новых доводов в пользу совершения сделки, что требует терпения и последовательности в работе с ними, в объяснении им выгоды и безопасности совершаемой покупки.

Психологическая избирательность и внимательность – важнейшие требования к менеджеру-продажнику [40, 41]. Качество проявляется в том, что он активно изучает клиента, стараясь понять его намерения, настроение, готовность к совершению сделки. Выбирает наиболее эффективный подход к покупателю через сосредоточенность на нем, познание и углубление в его потребности.

В процессе обслуживания клиентов менеджер должен отмечать мельчайшие детали: какими взглядами обменялась покупательская пара, какова была эмоциональная реакция покупателя на данное ему пояснение, с каким выражением лица он осматривает предложенный товар и т.д.

Часто менеджер вынужден распределять свое внимание между несколькими посетителями, что-то разъяснять одному, отвечать на вопросы другому, подавать для ознакомления какую-то вещь третьему, краем глаза следить за подозрительным поведением четвертого.

К вниманию предъявляется также требование переключения, то есть сознательно и осмысленно перемещать внимание с одного объекта на другой. Только в этом случае он сможет быстро ориентироваться в меняющейся ситуации, оперативно реагировать на неожиданные вопросы и требования клиентов.

Выводы по первой главе

1. Суть процесса общения состоит в том, чтобы осуществлять обмен сведениями, проводить прием информации и ее передачу от одного индивида к другому в процессе взаимодействия. Общение является сложным социально-психологическим механизмом взаимопонимания между общающимися.

2. С учетом практических наблюдений и эмпирических исследований межличностного общения, анализ процесса общения по параметру эффективности с позиции необходимости реализовать цели общения позволяет выделить два принципа реагирования людей, общающихся в различных жизненных и профессиональных ситуациях. Первая группа приемов – это использование в межличностном взаимодействии элементов прямого психологического влияния, которое необходимо, чтобы реализовать изначальные цели собеседников. Вторая группа приемов предполагает активное использование в целях решения своих задач более полного построения личных контактов и формирование положительных взаимоотношений на основе глубокого и искреннего взаимопонимания собеседников.

3. Продажи связаны с искусством общения, что требует от менеджера природной коммуникабельности. Предрасположенность к данному виду профессиональной деятельности в сфере продаж – это интерес к жизненным проблемам других людей, готовность сотрудничать. Таким образом, коммуникативные способности менеджера по продажам являются условием достижения высокого уровня профессиональной эффективности.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

2.1. Планирование исследования и методы

В эмпирической части исследования нами были запланированы и проведены следующие этапы:

- 1) Разработать критерии оценки эффективности профессиональной деятельности и подготовить вопросы для предъявления руководителям менеджеров по продажам
- 2) Подобрать ситуации для описания межличностного общения менеджеров с клиентами, руководством и коллегами для проведения экспертной оценки комфортности, благоприятности и эффективности межличностного общения.
- 3) Изучить особенности поведения менеджеров при межличностном общении с помощью психодиагностических методик.
- 4) Произвести сравнительный анализ полученных данных с применением методов статистического анализа.

Исследование проходило на базе коммерческого предприятия ООО «Антарес», представляющего собой сеть компьютерных магазинов в городе Тольятти, занимающегося продажей и обслуживанием персональных компьютеров, запчастей, офисной техники, расходных материалов для оргтехники, программного обеспечения. Данная организация имеет несколько подразделений на территории Тольятти во всех районах города. Выборка испытуемых составила 40 человек, работающих в должности менеджера по продажам. Возраст испытуемых варьировался от 20 до 45 лет. Уровень образования – от средне-специального до высшего. Из 40 испытуемых 28 – женщины, 12 – мужчины.

В начале исследования было проведено изучение уровня эффективности профессиональной деятельности. Для выявления эффективности труда, выраженной в конкретных результатах были

сформулированы следующие показатели, определенные в должностной инструкции:

1. результаты внутреннего теста на знание ассортимента;
2. количество подготовленных и отправленных клиентам коммерческих предложений;
3. количество ежедневных звонков клиентам;
4. количество новых клиентов (результаты по активному поиску клиентов);
5. количество долгосрочных договоров с клиентами в базе менеджера;
6. стаж отношений с одними и теми же клиентами;
7. количество консультаций, проведенных с клиентами;
8. количество подписанных договоров с клиентами.

Результаты успешности профессиональной деятельности оценивались непосредственными руководителями менеджеров, возглавляющими филиалы, в которых работают менеджеры, по 10 балльной шкале следующим образом: самая высокая (идеальная) эффективность менеджера, выполняющего все функции в полном объеме, демонстрирующего результаты труда на высоком уровне, т.е. успешно выполняющего свою профессиональную деятельность было предложено оценивать в 10 баллов.

Для экспертной оценки комфортности, благоприятности и эффективности межличностного общения нами было произведен экспертный опрос коллег и руководителей менеджеров, ежедневно проводящих естественное наблюдение за менеджерами по продажам в производственных ситуациях. Для проведения исследования мы разработали перечень ситуаций из практики выполнения трудовой деятельности, представленный ниже. Затем мы предложили оценить каждого менеджера «сверху» - непосредственным руководителем и «с боку» - в оценке участвовали по два других менеджера.

Таблица 1.

Содержание ситуаций для оценивания эффективности менеджеров

Номер ситуации	Содержание ситуации из практики профессиональной деятельности
1	общение с клиентами по телефону (установление контакта, знакомство, самопрезентация, предложение услуг)
2	общение с клиентами в офисе (консультирование, сервисное обслуживание, разъяснение проблемных ситуаций)
3	общение в рамках удержания клиентов (поддержание связи, консультирование, напоминание о платежах, гарантийных сроках, информирование о новинках и акциях и пр.)
4	общение с руководством в рамках получения заданий, планирования деятельности и ведения отчетности
5	общение с коллегами на производственные темы, осуществление взаимодействия и координации общих элементов деятельности
6	общение в рамках обсуждения проблемных вопросов деятельности, конфликтов и критических замечаний со стороны руководства и коллег
7	формальное общение с коллегами во время регламентированных перерывов в работе

Экспертам предлагалась следующая инструкция: «Оцените степень комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует ваш коллега с другими людьми в своей профессиональной деятельности по шкале от 0 (низкий уровень) до 10 (идеальный уровень)».

Далее для изучения особенностей поведения менеджеров при межличностном общении применялись четыре психодиагностических методики.

Тест описания поведения в конфликте К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). К. Томас выделяет следующие типы поведения в конфликтной ситуации:

соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

компромисс;

избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Производственные ситуации, возникающие в работе менеджера - общение с клиентами, взаимодействие с руководством и коллегами – могут носить как типичный, так и проблемный, конфликтный характер. В связи с этим одним из важных свойств межличностного общения менеджеров по продажам является способность выходить из складывающихся конфликтных отношений без ущерба для результатов труда.

«Методика диагностики коммуникативной установки В.В. Бойко». В рамках проведения нашего исследования мы использовали эту методику для выявления особенностей проявления толерантности в общении менеджеров по продажам с другими людьми в рамках профессионального и личного взаимодействия.

1) *Уровень ситуативной коммуникативной толерантности* — фиксируется в отношениях данной личности к конкретному другому человеку, например, к брачному партнеру, коллеге, пациенту, случайному попутчику. Низкий уровень ситуативной толерантности проявляется, например, в высказываниях: «терпеть не могу этого человека», «он меня раздражает своим присутствием», «меня трясет от него», «меня все в нем возмущает».

2) *Уровень типологической коммуникативной толерантности* — выявляется в отношениях человека к собирательным типам личностей или группам людей, например, к представителям конкретной нации, социального слоя, профессии. Определенная энергия эмоций выражается во взаимодействии с конкретными человеческими типами.

3) *Уровень профессиональной толерантности* — проявляется в отношениях к собирательным типам людей, с которыми приходится иметь дело по роду деятельности. В этом случае дополнительная энергия эмоций обнаруживается у личности, главным образом в рабочей обстановке.

4) *Уровень общей коммуникативной толерантности* — в нем просматриваются тенденции отношения к людям в целом, тенденции, обусловленные жизненным опытом, установками, свойствами характера, нравственными принципами, состоянием психического здоровья человека.

Тест оценки агрессивности в отношениях А. Ассингера.

Позволяет определить, достаточно ли человек корректен в отношениях с окружающими и легко ли общаться с ним. Тест содержит 20 вопросов, к каждому предлагается три варианта ответа, из которых испытуемый должен выбрать наиболее приемлемый для себя. По количеству полученных баллов, выделяются три уровня агрессивности: умеренная агрессивность, излишняя агрессивность и чрезмерное миролюбие.

Инструкция: «Вам предлагается 20 вопросов, которые представляют собой типичные жизненные ситуации. К каждому вопросу есть три варианта ответа. Выберите, пожалуйста, тот вариант, который характеризует ваше поведение наибольшим образом».

Опросник на выявление уровня эмпатийных тенденций (В. Богомолов)

Предлагаемая методика используется для исследования эмпатии (сопереживания), т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания

других людей. Сопереживание — это принятие тех чувств, которые испытывает другой человек так, если бы они были нашими собственными.

Эмпатия способствует сбалансированности межличностных отношений. Она делает поведение человека социально обусловленным. Развитая у человека эмпатия — ключевой фактор успеха в тех видах деятельности, которые требуют вживания в мир партнера по общению, и, прежде всего при обучении и воспитании.

2.2. Обработка и анализ результатов исследования

На первом этапе мы исследовали уровень эффективности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, используя несколько критериев. Первый аспект - анализ результатов трудовой деятельности. Полученный результат отражен в Приложении, усредненный результат мы представили в таблице 2.

Таблица 2.

Результаты оценки менеджеров по продажам

№	Критерий эффективности профессиональной деятельности менеджера	Оценка
1	результаты внутреннего теста на знание ассортимента;	6,125
2	количество подготовленных и отправленных клиентам коммерческих предложений;	6,375
3	количество ежедневных звонков клиентам;	5,775
4	количество новых клиентов (результаты по активному поиску клиентов);	5,9
5	количество долгосрочных договоров с клиентами в базе менеджера;	6,375
6	стаж отношений с одними и теми же клиентами;	6,2
7	количество консультаций, проведенных с клиентами;	7,1

8	количество подписанных договоров с клиентами	6,8
---	----------------------------------------------	-----

Проведенная оценка с привлечением руководителей пяти филиалов предприятия показала, что в целом менеджеры по продажам показали себя как сотрудники, обладающие уровнем выраженности эффективности выше среднего практически по всем обозначенным нами параметрам оценки. Можно предположить, что полученные оценки являются необходимым условием достижения достаточного уровня профессиональной деятельности. Руководство отметило, что в условиях экономического спада данный уровень производительности труда может быть оценен в среднем как достаточная эффективность деятельности. Распределение баллов по эффективности труда показано на рисунке 1.

Неудовлетворительным показателем в среднем по выборке были признаны баллы по критерию «количество ежедневных звонков клиентам», о чем был поднят вопрос на утренних планерках в каждом из подразделений, в которых проводилось исследование.

Второе место по эффективности было обозначено за критериями «количество подготовленных и отправленных клиентам коммерческих предложений», а также «количество долгосрочных договоров с клиентами в базе менеджера».

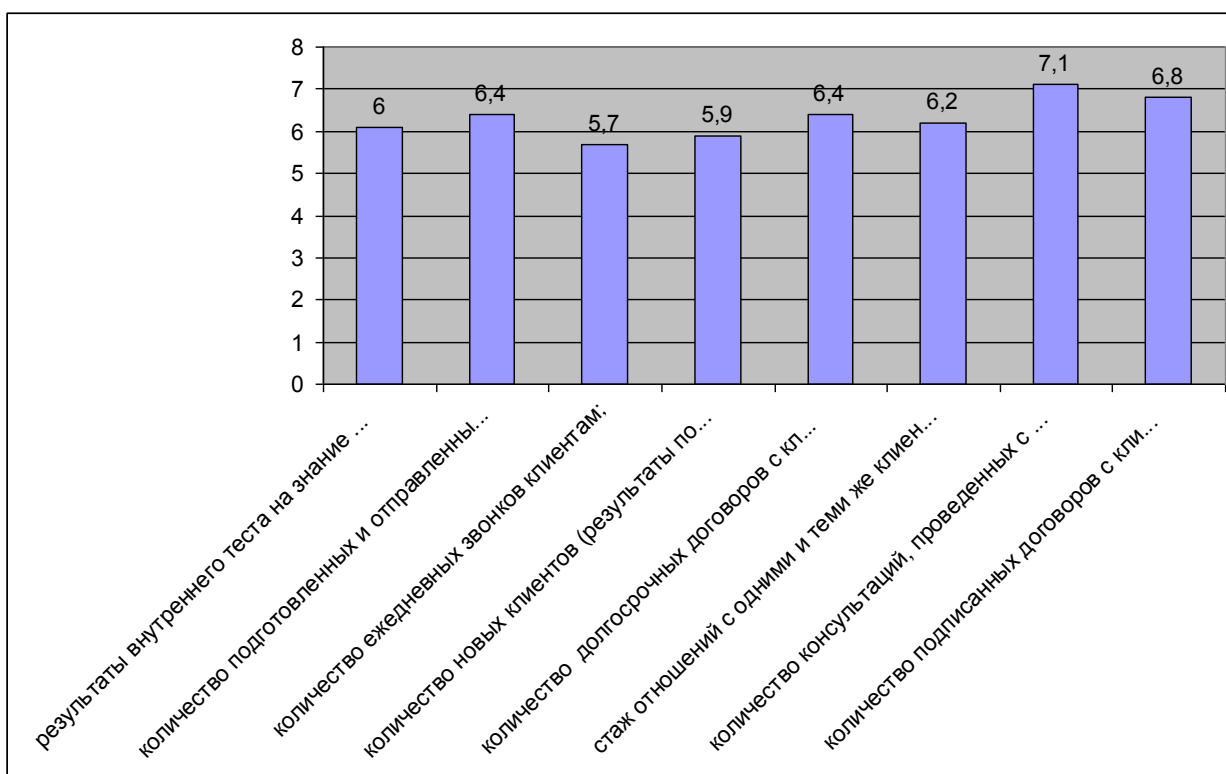


Рис. 1. Распределение средних оценок эффективности менеджеров в целом по выборке согласно выделенным критериям

Наиболее высокие показатели, согласно нашему исследованию, были выявлены по показателям «количество консультаций, проведенных с клиентами» и «количество подписанных договоров с клиентами», которые в целом являются итоговыми и зависят от результатов работы, по обеспечению эффективности выше обозначенных критериев. По результатам нашей консультации руководством было принято решение обратить особое внимание на обеспечение работы по показателям, набравшим в целом более низкие показатели для усиления зависящих от них результатов.

В дальнейшем нами применялся средний балл по эффективности деятельности менеджеров по продажам для сопоставления его с особенностями межличностных взаимодействий с клиентами и коллегами.

Следующим шагом исследования стало изучение особенностей межличностных отношений и общения менеджеров. Для конкретизации изучаемого явления нами было произведен экспертный опрос коллег и руководителей менеджеров, ежедневно проводящих естественное

наблюдение за менеджерами по продажам в производственных ситуациях. Для проведения исследования мы разработали перечень ситуаций из практики выполнения трудовой деятельности, представленный ниже. Затем мы предложили оценить каждого менеджера «сверху» - непосредственным руководителем и «с боку» - в оценке участвовали по два других менеджера.

Экспертам предлагалась следующая инструкция: «Оцените степень комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует ваш коллега с другими людьми в своей профессиональной деятельности по шкале от 0 (низкий уровень) до 10 (идеальный уровень)».

По результатам экспертного опроса были получены следующие результаты, отражающие оценку качества и благоприятности межличностных отношений и эффективность общения в различных производственных ситуациях, в таблице 3.

Таблица 3.

Результаты экспертной оценки качества межличностных отношений менеджеров по продажам

№	№ производственной ситуации							Сумма	Ср. значение
	1	2	3	4	5	6	7		
1	6	5	6	5	4	3	5	34	4,86
2	6	4	7	4	6	4	6	37	5,29
3	4	5	5	3	5	3	5	30	4,29
4	8	6	8	7	5	5	6	45	6,43
5	5	2	7	6	5	4	6	35	5,00
6	6	5	5	6	3	5	5	35	5,00
7	7	6	7	5	4	4	6	39	5,57
8	4	4	6	6	4	5	4	33	4,71
9	3	6	5	6	6	4	7	37	5,29
10	6	5	6	7	5	4	5	38	5,43
11	5	5	7	5	5	4	6	37	5,29
12	2	5	4	3	5	4	5	28	4,00

13	5	3	4	5	3	3	6	29	4,14
14	4	4	4	5	4	3	6	30	4,29
15	3	3	6	6	4	4	5	31	4,43
16	5	2	4	5	6	3	6	31	4,43
17	6	4	7	4	5	2	4	32	4,57
18	7	5	7	5	5	4	3	36	5,14
19	6	4	6	6	5	5	5	37	5,29
20	5	5	6	5	3	4	6	34	4,86
21	6	4	6	6	4	5	5	36	5,14
22	6	4	7	5	4	4	6	36	5,14
23	6	4	5	6	6	4	6	37	5,29
24	4	4	6	5	5	4	5	33	4,71
25	5	3	7	6	5	4	6	36	5,14
26	7	5	7	6	5	7	4	41	5,86
27	6	5	7	5	3	3	7	36	5,14
28	5	5	6	6	4	4	5	35	5,00
29	6	6	7	6	4	3	6	38	5,43
30	5	5	6	6	6	2	5	35	5,00
31	6	5	7	5	5	4	6	38	5,43
32	6	4	6	6	5	5	6	38	5,43
33	5	5	4	7	5	4	5	35	5,00
34	6	4	4	6	3	5	6	34	4,86
35	4	4	3	3	4	4	4	26	3,71
36	7	3	4	4	4	4	7	33	4,71
37	6	4	7	5	6	4	5	37	5,29
38	6	4	7	6	5	4	6	38	5,43
39	7	4	6	6	5	3	5	36	5,14
40	3	3	6	6	5	3	6	32	4,57
Cp.	5,37	4,32	5,87	5,37	4,62	3,92	5,45		

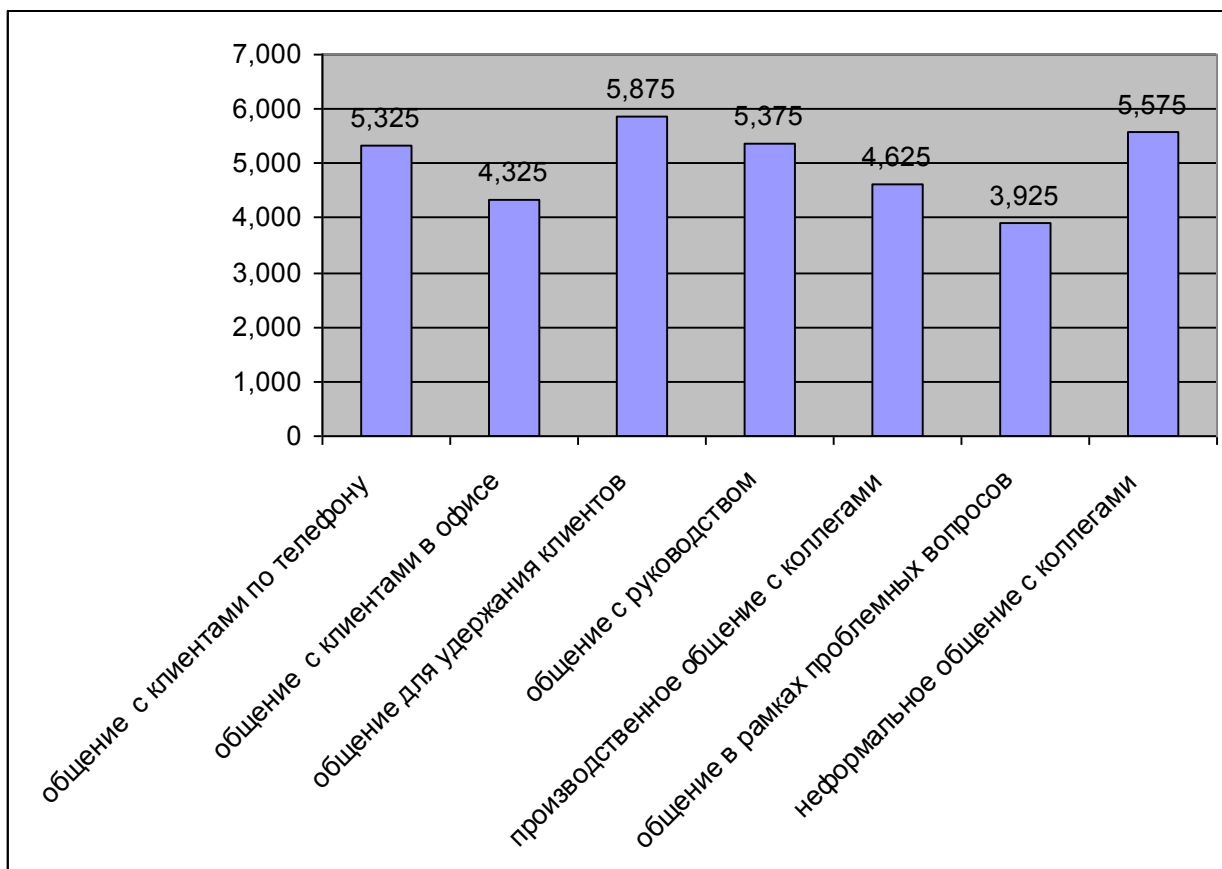


Рис. 2. Распределение средних оценок по оценке эффективности межличностных отношений менеджеров в целом по выборке

Как видно из полученных результатов, отображенных на рисунке 2 наиболее высокие оценки эффективности, благоприятности и конструктивности межличностных отношений и общего уровня развития общительности менеджеров по продажам получены по показателям общение в рамках удержания клиентов (поддержание связи, консультирование, напоминание о платежах, гарантийных сроках, информирование о новинках и акциях и пр.). По всей вероятности, это связано с тем, что происходит взаимодействие с клиентами в рамках уже установленных контактов. Неформальное общение с коллегами во время регламентированных перерывов в работе также оценено достаточно высоко и в целом можно отметить обстановку в организации как благоприятную в плане межличностных отношений. Общение с клиентами в офисе (консультирование, сервисное обслуживание, разъяснение проблемных

ситуаций), согласно полученным баллам требует дополнительной психологической консультативной проработки. Оставляет желать лучшего, согласно мнению экспертов, в целом в организации также общение в рамках обсуждения проблемных вопросов деятельности, конфликтов и критических замечаний со стороны руководства и коллег – по этому критерию получен минимальный средний балл в организации. Не вполне удовлетворительные результаты также были отмечены по критерию «общение с коллегами на производственные темы, осуществление взаимодействия и координации общих элементов деятельности». Особенности межличностного общения с клиентами по телефону (установление контакта, знакомство, самопрезентация, предложение услуг), эффективность и конструктивность этого параметра оценены достаточно высоко, что можно увидеть на представленном рисунке. Аналогичные выводы были нами сделаны и по показателям межличностного общения и его общей эффективности в рамках общения с руководством в рамках получения заданий, планирования деятельности и ведения отчетности.

Сопоставление данных по эффективности профессиональной деятельности менеджеров по продажам и результатов, полученных при экспертной оценке эффективности, благоприятности и конструктивности межличностных отношений и общего уровня развития общительности менеджеров по продажам показало неоднозначность совпадения. Это объясняется тем, что наблюдение дает лишь приблизительную картину, и только в конкретно наблюдаемый период. Чтобы результаты были более достоверны, необходимо применение методов статистики и более обстоятельное изучение особенностей межличностных отношений. В целом можно отметить, что все полученные результаты как при экспертной оценке ежедневного наблюдения за общением менеджеров, а также по итогам экспертной оценки эффективности деятельности, находятся на среднем уровне и уровне выше среднего, что говорит о высоком уровне

общительности и высокой межличностной и профессиональной компетентности менеджеров по продажам.

Далее нами был проведен тест оценки стратегии поведения в конфликтных ситуациях К.Томаса (в адаптации Н.В.Гришиной). Полученные данные отражены в таблице 4. Сравнение преобладающих тенденций поведения менеджеров по продажам в конфликтной ситуации приведено на рисунке 3.

Таблица 4.

Результаты методики К. Томаса

№	Ф.И.О.	Соперничество	Приспособление	Избегание	Компромисс	Сотрудничество
1	К.Р.И.	3	4	3	7	9
2	С.Т.Е.	2	4	4	7	10
3	Р.О.М.	4	6	3	9	8
4	О.О.К.	3	6	4	8	8
5	М.К.Р.	7	7	5	7	8
6	Т.Л.Р.	6	5	6	9	7
7	А.П.Е.	5	4	3	8	9
8	Е.Н.Р.	3	4	2	6	8
9	Е.Т.Р.	6	5	4	9	7
10	С.Т.А.	5	6	3	8	9
11	В.О.Р.	4	4	5	9	8
12	С.Т.О.	3	8	4	8	6
13	Х.Т.О.	1	5	2	7	10
14	Э.К.О.	3	4	3	9	8
15	И.Т.Л.	2	5	4	8	7
16	И.Т.И.	7	5	5	6	9
17	В.В.П.	2	6	6	9	6
18	В.В.С.	3	7	1	8	9
19	К.В.О.	4	8	4	8	10
20	А.Р.Н.	6	5	5	7	8
21	В.Л.А.	5	6	2	9	8
22	В.А.С.	5	7	4	8	8

23	О.Л.Е.	3	4	5	7	7
24	П.Р.Е.	3	3	6	9	9
25	А.Н.Н.	3	4	3	8	8
26	С.В.Е.	4	5	2	6	7
27	К.А.Т.	3	7	4	10	9
28	Т.Л.А.	2	6	3	8	8
29	Е.Р.И.	5	3	3	9	6
30	Н.А.И.	4	6	4	10	10
31	Г.О.Р.	3	5	2	8	8
32	И.Л.Я.	6	6	3	8	7
33	С.Е.Р.	5	6	4	8	9
34	В.Л.А.	4	6	3	7	6
35	Г.И.Е.	4	7	6	9	9
36	Д.И.М.	3	4	4	8	9
37	С.К.Р.	2	5	5	7	10
38	Я.Б.Т.	3	4	3	9	8
39	И.Н.О.	4	4	3	8	8
40	У.К.Т.	3	5	2	9	8
Среднее		3,825	5,275	3,675	8,05	8,15

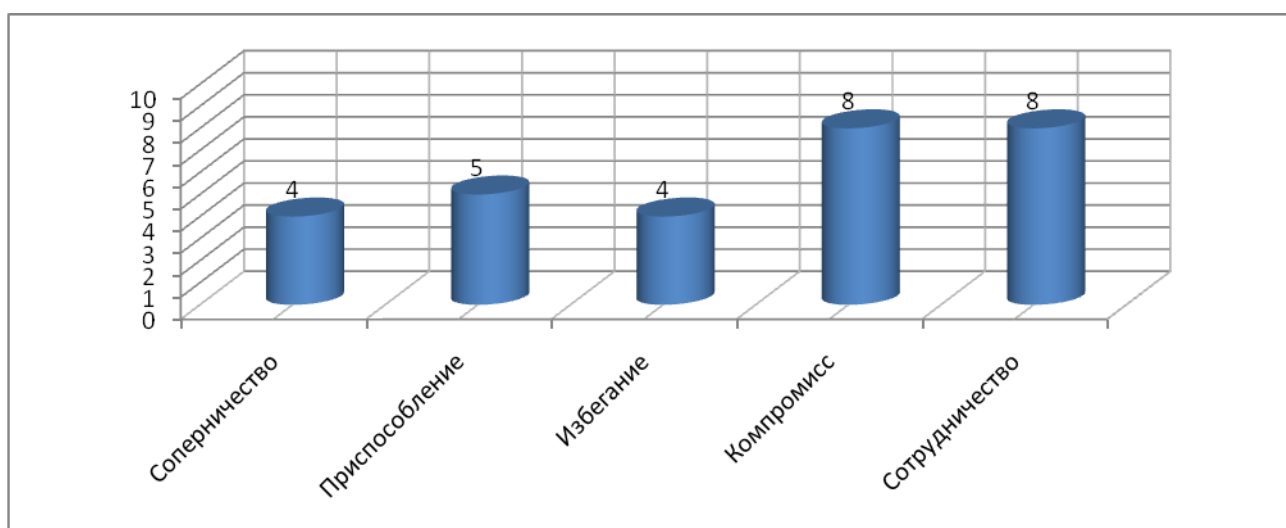


Рисунок 3. Средняя выраженность стратегий поведения в конфликте менеджеров по продажам в целом по выборке

Анализ результатов показал, что ведущими тенденциями поведения в конфликте у обследованных нами менеджеров по продажам являются стратегии компромисса и сотрудничества. Данный факт мы объяснили следующим образом: в плане обеспечения эффективности работы всей организации произошедший конфликт или проблемную ситуацию, если таковой имеет место, необходимо разрешать в срочном порядке и с наименьшими потерями как для самого клиента и менеджера, так и для организации в целом. В связи с этим грамотный и ответственный менеджер по продажам имеет склонность выводить взаимодействие с клиентом если не к сотрудничеству, то к компромиссу. Тенденции поведения, набравшие в нашей выборке наименьшее количество баллов – это стремление к соперничеству и избеганию. Дополнительная беседа позволила нам прояснить этот момент. По свидетельству опрошенных нами менеджеров-продажников такие стратегии если и присутствуют в межличностных отношениях, то проявляются главным образом в ходе взаимодействия и разрешения конфликтов между коллегами, но не с клиентами. В корпоративной культуре организации, в которой проводилось исследование, соперничество как способ построения межличностных отношений в работе с клиентом считается недопустимым, и может применяться в исключительных случаях проблемных клиентов.

На следующем шаге нами была проведена методика диагностики коммуникативной установки В.В. Бойко. Полученные результаты отражены в Приложении 3 согласно 10-ти балльной системе. Средние баллы мы представили в таблице 5.

Оказалось, что уровень общей коммуникативной толерантности в целом по выборке достаточно высокий. У менеджеров по продажам в большинстве своем обнаружили положительные тенденции к взаимодействию с другими людьми, обусловленные как характерологическими свойствами, так и жизненным опытом, личностными установками, нравственными ценностями, а также

показателями психического здоровья личности, т.е., в целом, мы отметили позитивные тенденции отношения к людям у большинства обследованных нами менеджеров.

Типологическая коммуникативная толерантность менеджеров в данной организации находится на среднем уровне. Персонал демонстрирует признаки описываемого типа толерантности в общении с коллегами и с клиентами фирмы. Но с коллегами по работе это проявляется в большей степени, поскольку в данном случае, согласно описанию конструкта методики Бойко речь идет о предпочтении более близкой себе социальной группы.

Уровень оцениваемой в данной методике ситуативной коммуникативной толерантности, как мы выяснили, находится в целом на достаточно высоком уровне. В соответствии с этими данными мы сделали выводы, что в подавляющем большинстве случаев менеджеры по продажам во взаимодействии с конкретными людьми в профессионально обусловленных ситуациях проявляют скорее лояльность, чем соперничество.

Таблица 5.

Усредненные результаты диагностики коммуникативной установки по методике В.В.Бойко

Толерантность			
Ситуативная	Типологическая	Профессиональная	Общая
8,65	9,05	8,8	8,9

Показатели уровня профессиональной толерантности оказались также достаточно близки к высокому статусу. Данный тип толерантности проявляется в зависимости от того, с кем менеджеры по продажам конкретно и в данный момент своей профессиональной деятельности взаимодействуют. С коллегами – другими менеджерами по продажам – демонстрируется средний уровень толерантности и редко – относительно низкий. Было

отмечено также, что с клиентами выявлен – самый высокий уровень толерантности, а с руководством – выше среднего.

В результате диагностики коммуникативной установки по методике В.В.Бойко мы отобрали показатели, свидетельствующие о сниженной толерантности, поведенческие признаки, свидетельствующие о низком уровне общекommunikативной толерантности индивида, сопровождающиеся негативными эмоциями.

Максимально возможный бал – 15, полученные нами результаты отражены в таблице 6 и на рисунке 4.

Таблица 6.

Показатели сниженной толерантности в выборке менеджеров по продажам

	Компоненты установки	Средний балл
1	Неприятие или непонимание индивидуальности человека	3,5
2	Использование себя в качестве эталона при оценке других	2,9
3	Категоричность или консерватизм в оценках людей	4,8
4	Неумение скрывать или сглаживать неприятные чувства при столкновении с некоммуникабельными качествами партнеров	3,5
5	Стремление переделать, перевоспитать партнеров	6,1
6	Стремление подогнать партнера под себя, сделать его удобным	5
7	Неумение прощать другому ошибки, неловкость, непреднамеренно причиненные вам неприятности	3,1
8	Нетерпимость к физическому или психическому дискомфорту партнера	3,3
9	Неумение приспосабливаться к партнерам	1,4

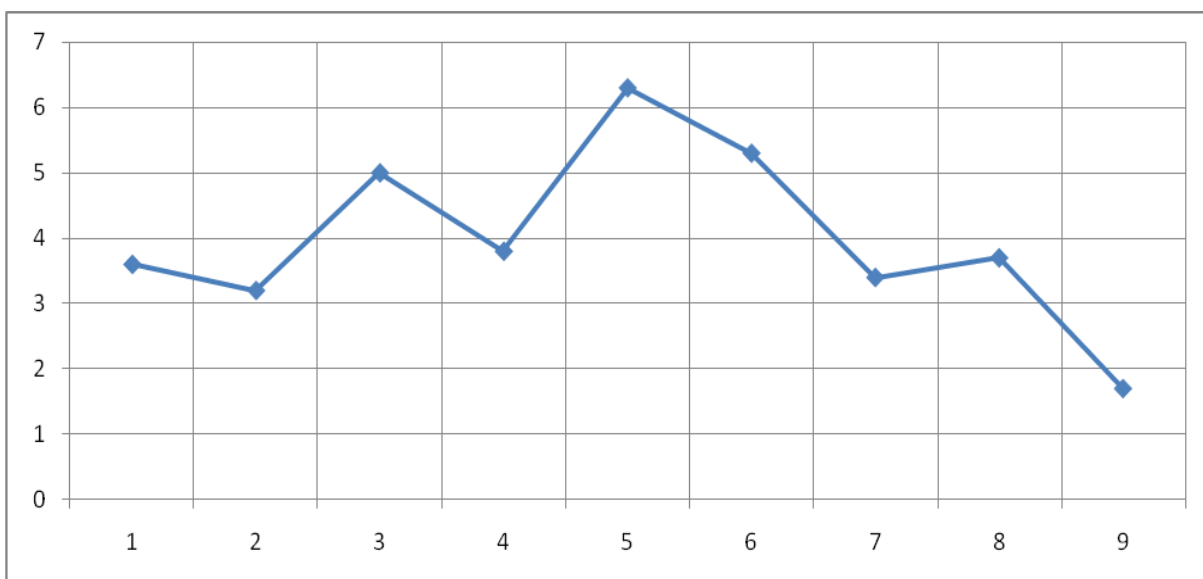


Рис. 4. Параметры коммуникативной установки менеджеров по продажам

На рисунке отражены проявления низкой толерантности менеджеров. Большое количество баллов по конкретному признаку (это категоричность или консерватизм в оценках людей, стремление переделать, перевоспитать партнеров, стремление подогнать партнера под себя, сделать его удобным) свидетельствует о нетерпимости к людям в данном аспекте отношений с ними. Низкие оценки получены по тем поведенческим признакам, по которым выше уровень общей коммуникативной толерантности.

На следующем этапе был использован опросник выявления уровня эмпатийных тенденций В. Богомолова.

Нами были получены следующие результаты выраженности эмпатийных тенденций. 7 менеджеров нашей выборки (17 % от общего числа) продемонстрировали довольно низкий уровень эмпатийности. Этим людям в поступках окружающих эмоциональные проявления могут казаться малопонятными и даже порой лишены смысла. Такие менеджеры могут испытывать затруднения в установлении контактов с малообщительными

людьми, могут в ряде случаев недостаточно свободно себя чувствовать в большой компании. Представленные в выборке 10 % таких менеджеров предпочитают в общении точные формулировки и рациональные решения. Они, скорее всего, отдадут предпочтение уединенным занятиям, лучше справляются с конкретным делом, их стремление работать людьми оказалось ошибочным. Из-за этого они могут чувствовать отчужденность и невнимание окружающих людей. Может оказаться, что в личной жизни у них мало друзей. Они общаются с большей охотой с теми, кого больше ценят не за чуткость и отзывчивость, а за деловые качества и ясный ум. Таким менеджерам рекомендуется стараться принимать вопросы других людей как свои собственные и пристальнее всматриваться в поведение окружающих.

20 человек (50 % от общего количества) продемонстрировали нормальный уровень эмпатийности, присущий подавляющему большинству людей. Такие люди более склонны в межличностных отношениях судить о других по их поступкам. Они стремятся не полагаться только на свои личные впечатления, хотя и не входят в число людей с повышенной чувствительностью. В общении они стараются понять больше, чем сказано словами, довольно внимательны, однако, но при излишнем проявлении партнером по общению эмоций могут проявить нетерпение. Людям такого типа легко проявлять собственные эмоции, однако в значительном числе ситуаций они в состоянии контролировать свою эмоциональную сферу. В общении они могут промолчать из соображений деликатности, и если не уверены, что она будет выслушана внимательно и принята аудиторией. Люди этой категории могут испытывать затруднения, прогнозируя развитие взаимодействий между людьми. Для окружающих могут показаться их поступки непонятными и неожиданными. Для этой категории менеджеров характерна некоторая скованность собственных чувств, что может мешать полноценному восприятию людей.

У 13 человек (33 % от общего числа участников) выявлен высокий уровень эмпатийности. Данным менеджерам, оказывается, достаточно легко

прочитывать на лицах состояния людей, они эмоционально достаточно отзывчивы, проявляют высокую степень общительности, достаточно легко справляются с задачей установления контактов с окружающими людьми, могут поладить с ними. В ответ другие люди тоже тянутся к ним благодаря чувствительности к нуждам и проблемам окружающих. Такие личности могут проявляться великодушными и склонностью прощать ошибки. Одной из черт личности является душевность и способность относиться к людям с искренним интересом. В профессиональной деятельности такие менеджеры избегают конфликты и могут находить компромиссные выходы из ситуаций. При оценивании происходящих событий они больше доверяют своей интуиции и эмоциональным реакциям, чем аналитическим выводам. В то же время для этих людей характерна потребность в социальном одобрении собственного поведения. Критические замечания в свой адрес эти люди переносят относительно хорошо и проявляют не очень высокую степень аккуратности в точной и кропотливой работе, поскольку предпочитают действовать вместе с другими людьми, разделяя с ними ответственность. Полученные данные были систематизированы на рисунке 5.

Результаты проведения методики на выявление уровня эмпатийных тенденций

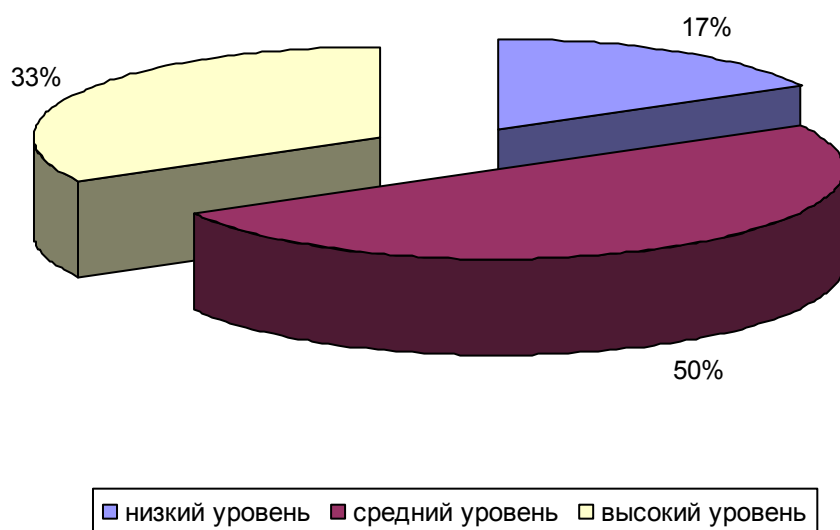


Рис. 5. Выраженность эмпатийных тенденций

В целом можно сказать, что у значительного числа – у половины – менеджеров по продажам уровень сформированности коммуникативной межличностной компетентности находится на среднем уровне. В определенной степени этим людям свойственна тенденция к авторитарному и достаточно резкому стилю в общении с коллегами и клиентами. Они часто слышат больше самих себя, чем других, и могут пренебречь отличающимся от их собственного мнением окружающих. В профессиональном общении у них может отсутствовать обратная связь и недостаточно развитой оказывается рефлексия. Эти менеджеры по продажам могут переживать сложности при общении с коллегами, и не всегда в состоянии быстро сориентироваться в ответ на быстро меняющиеся условия рабочей среды. Отсутствие гибкости в общении может сказаться отрицательно на эффективности их деятельности в целом.

На следующем этапе исследования был проведен анализ результатов применения методики оценки агрессивности в отношениях А. Ассингера. По итогам диагностики среди менеджеров по продажам мы выделили несколько групп с разной выраженностью предрасположенности к агрессивному поведению.

В целом по выборке 68 % менеджеров получили оценки в от 36 до 44 баллов, что определяется как средние значения. В этой подгруппе получено по 1 баллу по 7 и более вопросам и по 3 балла менее чем по 7 вопросам. Данные показатели свидетельствуют в пользу умеренной выраженности агрессивности, благодаря чему они характеризуются как люди, продуктивные в действиях и уверенные в своей точке зрения. Указанные испытуемые в целом успешны в своей жизни, умеренно агрессивны, обладают определенной степенью честолюбия и самоуверенности. В общении можно отметить, что они либо хорошо умеют подавлять вспышки агрессии, либо им не присущи вообще.

Показатели агрессивности в межличностных отношениях, превышающие уровень в 45 баллов обнаружены нами у 10 % испытуемых.

Данные баллы получаются, если по 3 балла будет получено по 7 и более вопросам, но в менее чем 7 вопросах оказывается по 1 баллу. Согласно интерпретации использованной нами методики, попавшие в эту группу испытуемые, могут проявлять чрезмерную жесткость к окружающим людям, что интерпретируется ими как излишняя агрессивность, а также неуравновешенность в поведении. Набранные баллы объясняют их поведение как агрессивное, прямолинейное и даже жестокое в межличностных взаимодействиях без учета потребностей окружающих людей. Поведение таких людей может быть охарактеризовано даже как девиантное. Тенденция вести ожесточенные споры и совершать импульсивные поступки. Такое поведение приводит к возникновению конфликтных ситуаций. В межличностном общении проскальзывает пренебрежительное отношение к другим, что происходит на фоне повышенных амбиций и стремления дойти до вершин карьерной лестницы, в том числе управленческих постов. В построении карьеры эти люди ориентируются на собственную точку зрения, выбирают средства по своему усмотрению, не обращая внимания на интересы других людей, лишь бы добиться успеха. Испытуемые данной группы могут даже намеренно провоцировать конфликты. В целом их поведение можно называть скорее деструктивным и порой даже разрушительным. Вполне вероятные взрывы агрессивности мешают конструктивности взаимоотношений, что в свою очередь может вызвать проявления неприязни коллег по работе.

Остальные 22 % менеджеров в нашей выборке набрали менее 35 баллов. Такие результаты могут быть получены в случае, когда по 7 и более вопросам испытуемые набирают по одному баллу и менее чем по 7 вопросам он получает 3 балла. Согласно гипотетическому конструкту методики такие люди интерпретируются чрезмерно миролюбивые и необщительные. Для этих испытуемых не характерны вспышки агрессивности, они не проявляют себя в поведении, что может быть связано как с мягкостью, так и

отсутствием уверенности в себе и неверием в наличие возможностей для достижения цели.

Далее мы провели сопоставление уровня агрессивности по методике А. Ассингера с уровнем эффективности по совокупному баллу успешности профессиональной деятельности и экспертной оценкой комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер. По результатам анализа полученных данных, выяснено, что среди тех, кто обладает высоким уровнем эффективности деятельности и общения около трети менеджеров обладают 33,3% низкой агрессивностью, низким уровнем конфликтности. Тогда как только 6,6 % работников из группы с высоким уровнем эффективности обладают высокими показателями агрессивности. Уровень агрессивности, таким образом, оказался выше у испытуемых с невысокими показателями эффективности профессиональной деятельности и экспертной оценкой комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения. Полученные данные предварительно подтверждают выдвинутую в исследовании гипотезу, что будет проверено в ходе статистического анализа результатов.

2.3. Статистическая проверка значимости выявленных закономерностей

Для оценки истинности выдвинутой гипотезы о том, что эффективность профессиональной деятельности менеджеров по продажам повышают такие характеристики межличностного общения как высокий уровень коммуникативной толерантности, эмпатийность, низкий уровень агрессивности, склонность к сотрудничеству в разрешении конфликтов были использован коэффициент корреляции Пирсона, который позволяет выявлять взаимосвязь между изучаемыми переменными.

Для начала мы определили критические значения для выборки в 40 испытуемых полученного коэффициента корреляции. В целях нахождения критического значения для вычисленного коэффициента линейной корреляции Пирсона $r_{\text{хуэмп}}$ число степеней свободы рассчитывается как $k = n - 2$.

Поскольку, $k = 40$, то $n - 2 = 38$.

Критическое значение $r_{\text{крит.}} = 0,33$ для $P \geq 0,05$,

$r_{\text{крит.}} = 0,42$ для $P \geq 0,01$.

После обработки результатов была получена следующая матрица корреляции результатов, отраженная в таблице 7.

Таблица 7.

Корреляционная матрица

	Ассингер	Богомоллов	Бойко	Томас				
				Сотр	Комп.	Сопер	Избег	Присп
Эффектив. проф. деятельности	0,34	0,35	-0,26	0,49	0,24	0,32	0,12	-0,16
Экспертная оценка конструктив. и благоприят. общения	-0,48	0,38	0,18	0,51	0,39	-0,37	0,56	0,46

Далее мы исходили из положения о том, что если существует значимая корреляция между данными показателями, то при увеличении числовых значений одного признака, соответственно увеличиваются числовые значения другого признака (при прямой связи) и, наоборот, при уменьшении числовых значений одного признака, соответственно увеличиваются числовые значения другого признака (при обратной связи).

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня агрессивности по методике Ассингера мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = \frac{n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1)}{\sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)}} = -0,48$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, коэффициент корреляции отрицательный, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с уменьшением оценок по уровню агрессивности.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня агрессивности по методике Ассингера находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = \frac{n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1)}{\sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)}} = 0,34$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически значимой. Это означает, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем вероятнее выраженность агрессивных качеств в поведении. Уровень значимости приближается к уровню тенденции и составляет 0,05, можно предположить, что агрессивность не должна быть очень высокой.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня толерантности по методике Бойко мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = \frac{n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1)}{\sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)}} = 0,58$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с увеличением оценок по уровню толерантности в общении.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня толерантности по методике Бойко находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,26$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически незначимой. Это означает, большие оценки, полученные менеджером по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, не связаны с показателями по методике толерантности.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня эмпатийных тенденций по методике Богомолова найден по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,38$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с увеличением оценок по уровню эмпатийных тенденций в общении.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня эмпатийных тенденций по методике Богомолова проведен формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,35$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически значимой. Это означает, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем выше оказались его показатели выраженности эмпатийных тенденций, что позволяет ему пристраиваться к клиенту и демонстрировать нужное профессиональное поведение.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня выраженности стратегии сотрудничества по методике Томаса мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,51$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с увеличением оценок по уровню выраженности тенденции к сотрудничеству в конфликтном взаимодействии.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня выраженности стратегии сотрудничества по методике Томаса находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,49$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически значимой. Это означает, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем выше оказались его показатели выраженности стратегии на сотрудничество в конфликте по методике Томаса.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности,

конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня выраженности стратегии соперничество по методике Томаса мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = -0,37$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с уменьшением оценок по уровню выраженности тенденции к соперничеству в конфликтном взаимодействии.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам и уровня выраженности стратегии соперничество по методике Томаса находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,32$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически значимой на уровне тенденции. Это означает, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем выше оказались его показатели выраженности стратегии соперничество в конфликтных взаимодействиях по методике Томаса

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня выраженности стратегии избегание по методике Томаса мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = -0,12$$

- Коэффициент корреляции не значим.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня выраженности стратегии избегание по методике Томаса находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,56$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с увеличением оценок по уровню выраженности тенденции к избеганию в конфликтном взаимодействии.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня выраженности стратегии компромисс по методике Томаса мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,39$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с уменьшением оценок по уровню выраженности тенденции к компромиссу в конфликтном взаимодействии. Возможность комфортного бесконфликтного пребывания личности в группе зависит от того, насколько чутко реагирует испытуемый на действия и поведение окружающих, отвечая социальным ожиданиям группы

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня выраженности стратегии компромисс по методике Томаса находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,24$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически незначимой. Это означает, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, не связаны напрямую с его показателями по выраженности склонности к стратегии компромисса в конфликтном поведении по методике Томаса.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня выраженности стратегии приспособления по методике Томаса мы провели по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = 0,46$$

Полученное значение коэффициента корреляции попадает в зону значимости, что означает следующее. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с увеличением оценок по уровню выраженности тенденции к приспособлению в конфликтном взаимодействии.

Расчет эмпирической величины коэффициента корреляции при сопоставлении результатов оценки руководителем успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам и уровня выраженности стратегии приспособления по методике Томаса находим по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1) / \sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)} = -0,16$$

Данная взаимосвязь оказалась статистически незначимой. Это означает, что большие оценки менеджера по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, не связаны с показателями по шкале методики Томаса «приспособление».

Далее мы провели оценку эмпирической величины коэффициента корреляции, сопоставив результаты экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровня профессиональной эффективности менеджеров по формуле:

$$r_{\text{хуэмп}} = \frac{n * \sum(x_1 * y_1) - (\sum x_1 * \sum y_1)}{\sqrt{(n * \sum x_1^2 - \sum x_1^2) * (n * \sum y_1^2 - \sum y_1^2)}} = 0,21$$

Уровень взаимосвязи незначим.

Ввиду того, что величины расчетного коэффициента корреляции для ряда переменных попали в зону значимости – гипотеза H_0 отвергается и принимается гипотеза H_1 . Значит, выявлена значимая связь между результатами экспертной оценки высокой благоприятности и конструктивности межличностных отношений и следующими особенностями межличностного общения: низкий уровень агрессивности, выраженная тенденция к проявлению таких стратегий поведения в конфликте, как сотрудничество, компромисс и приспособление, отсутствие тенденции к соперничеству, высокий уровень эмпатийных тенденций, установка на толерантность в общении на уровне тенденции.

Выявлена значимая связь между профессиональной успешностью деятельности менеджеров по продажам и следующими особенностями межличностного общения: относительно высокий уровень агрессивности, выраженность эмпатийных тенденций в общении, такие выраженные стратегии поведения в конфликте как сотрудничество, компромисс и соперничество.

Выводы по второй главе

1. Выявлена значимая связь между результатами экспертной оценки высокой благоприятности и конструктивности межличностных отношений и следующими особенностями межличностного общения: низкий уровень агрессивности, выраженная тенденция к проявлению таких стратегий поведения в конфликте, как сотрудничество, компромисс и приспособление, отсутствие тенденции к соперничеству, высокий уровень эмпатийных тенденций, установка на толерантность в общении на уровне тенденции.

2. Выявлена значимая связь между профессиональной успешностью деятельности менеджеров по продажам и следующими особенностями межличностного общения: относительно высокий уровень агрессивности, выраженность эмпатийных тенденций в общении, такие выраженные стратегии поведения в конфликте как сотрудничество, компромисс и соперничество.

3. Отсутствует прямая связь между результатами экспертной оценки комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения, которое демонстрирует менеджер и уровнем его профессиональной эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был проведен теоретический анализ понятий межличностного общения в профессиональной деятельности менеджеров по продажам. Анализ литературных источников позволил конкретизировать условия повышения эффективности деятельности, связанной с продажами, что может служить предупреждению конфликтных ситуаций в работе с клиентами и в коллективе других менеджеров. Ориентация на эффективное межличностное общение позволит оптимизировать выполнение поставленных задач, может служить правильной расстановке кадров, а также формированию благоприятного социально-психологического климата и доброжелательной корпоративной атмосферы. Эффективные, благоприятные и комфортные межличностные отношения в коллективе повышают степень удовлетворенности персонала коллективом, процессом и результатами своего труда. Повышение эффективности профессиональной деятельности и создание условий для благоприятных социально-психологических взаимодействий в труде требует от руководства современных компаний понимания психологии подчиненных им сотрудников, наличия сведений об их эмоциональных состояниях, специфике отношений друг с другом и личностных особенностях.

По результатам проведенного нами эмпирического исследования мы сделали вывод о том, что параметры эффективности профессиональной деятельности и особенности восприятия благоприятности, комфортности и эффективности межличностного общения в коллективе не тождественны.

В исследовании обнаружена значимая связь между результатами экспертной оценки высокой благоприятности и конструктивности межличностных отношений и следующими особенностями межличностного общения: низкий уровень агрессивности, выраженная тенденция к проявлению таких стратегий поведения в конфликте, как сотрудничество, компромисс и приспособление, отсутствие тенденции к соперничеству,

высокий уровень эмпатийных тенденций, установка на толерантность в общении на уровне тенденции.

Выявлена значимая связь между профессиональной успешностью деятельности менеджеров по продажам и следующими особенностями межличностного общения: относительно высокий уровень агрессивности, выраженность эмпатийных тенденций в общении, такие выраженные стратегии поведения в конфликте как сотрудничество, компромисс и соперничество. Мы обнаружили увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера во взаимосвязи с уменьшением оценок по уровню агрессивности. Оказалось также, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем вероятнее выраженность агрессивных качеств в поведении. Мы полагаем, что агрессивность не должна быть очень высокой. Исследование показало, что при увеличении значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера происходит увеличение оценок по уровню толерантности в общении. Высокие оценки эффективности профессиональной деятельности непосредственным руководителем менеджера оказались не связаны с показателями по методике толерантности. Увеличение же значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера, напротив, связано с увеличением оценок по уровню эмпатийных тенденций в общении. По нашим данным, также оказалось, что чем большие оценки получил менеджер по итогам оценки эффективности его профессиональной деятельности непосредственным руководителем, тем выше оказались его показатели выраженности эмпатийных тенденций, что позволяет ему пристраиваться к клиенту и демонстрировать нужное профессиональное поведение согласно поставленным перед ним задачам. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и

эффективности общения менеджера в нашем исследовании связано с увеличением оценок по уровню выраженности тенденции к сотрудничеству в конфликтном взаимодействии. Методика Томаса также позволила выявить, что большие оценки менеджера по эффективности его профессиональной деятельности оказались связаны с показателями выраженности стратегии на сотрудничество в конфликте по методике Томаса. Увеличение значений экспертных оценок комфортности, конструктивности благоприятности и эффективности общения менеджера связано с уменьшением оценок по уровню выраженности тенденции к соперничеству в конфликтном взаимодействии. И, наоборот, большие оценки по итогам оценки эффективности профессиональной деятельности связаны с показателями выраженности стратегии соперничество в конфликтных взаимодействиях по методике Томаса. Увеличение же значений экспертных оценок, конструктивности, комфортности, благоприятности общения с точки зрения окружающих связано с увеличением оценок по уровню выраженности тенденции к избеганию в конфликтном взаимодействии и тенденции к компромиссу в конфликтном взаимодействии.

Применение корреляционной стратегии не позволяет сказать, что в обнаруженной взаимосвязи связи является определяющим – предрасположенность к тем или иным межличностным стилям в поведении и конфликте и выраженность определенных установок в общении или эффективность профессиональной деятельности и комфортность восприятия этого общения окружающими людьми.

Полученные данные в частично опровергли нашу гипотезу. Оказалось, что о том, что эффективность профессиональной деятельности менеджеров по продажам не связана с такими характеристиками межличностного общения как высокий уровень коммуникативной толерантности и низкий уровень агрессивности. Предположение о том, что склонность к сотрудничеству в разрешении конфликтов и высокий уровень эмпатийности повышают эффективность подтвердилось.

Практическая значимость проведенной нами работы заключается в востребованности полученных сведений в практике современного руководства, в возможности использования подобранной нами в ходе теоретического анализа информации для повышения эффективности межличностных взаимоотношений в практике управленческой деятельности и проведения профилактики конфликтов в деятельности менеджеров по продажам.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания [Текст] / Б.Г. Ананьев. - СПб.: Питер, 2001. - 288 с.
2. Андреева, Г. М. Взаимосвязь общения и деятельности: Общение и оптимизация совместной деятельности [Текст] / Г.М. Андреева, Я. Яноушек; - М.: МГУ, 2007. – 238 с.
3. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2008. - 363 с.
4. Бодалев, А. А. Личность и общение [Текст] /А.А. Бодалев. - М., 1995. - 412с.
5. Браун, Р. Межгрупповые отношения [Текст] / Перспективы социальной психологии / Р. Браун. - М., 2001. - 578 с.
6. Бурлачук, Л. Ф. Психодиагностика [Текст] / Л.Ф. Бурлачук. - СПб.: Питер, 2005. – 351 с.
7. Введение в практическую социальную психологию: учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. – М.: Смысл, 1999. – 377 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2006. – 240 с.
9. Вилков, И. Г. Личность руководителя и стиль управления [Текст] / И.Г. Вилков. - М.: Академия, 2002. – 388 с.
10. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. - М.: БИНОМ, 1997. - 432 с.
11. Донцов, А. И. Психология коллектива: Методологические проблемы исследования: Учебное пособие [Текст] / А.И. Донцов. - М.: Изд-во МГУ, 1984. - 206с.
12. Катков, В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии [Текст] // Управление персоналом / В. Катков. - 2000. - № 2. – С. 66-70.

13. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Просвещение, 2009. - 362 с.
14. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы [Текст] / Р.Л. Кричевский, Е.М., Дубровская. - М.: Аспект-Пресс, 2001.
15. Кузьмин, И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент [Текст] / И.А. Кузьмин. - М.: Россмен, 1995. - 491 с.
16. Лебедев, В. И. Психология и управление [Текст] / В.И. Лебедев. - М.: Просвещение, 2000. – 391 с.
17. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов [Текст] / К. Левин. — СПб.: Речь, 2000. – 195 с.
18. Леонтьев, А. Н. Общение как объект психологического исследования / Методологические проблемы социальной психологии [Текст] / А.Н. Леонтьев. - М., 1975. – 438 с.
19. Лисицкая, Т. А. Организация и управление коллективом [Текст] / Т.А. Лисицкая. - М.: Просвещение, 2008.
20. Ломов, Б. Ф. Общение как проблема общей психологии / Общение и социальная регуляция поведения индивида [Текст] / Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Б.Ф. Ломов. - М., 1976. – 475 с.
21. Музыченко, В. В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр Академия, 2003. – 528 с.
22. Мясищев, В. Психология отношений [Текст] / В. Мясищев. – М.: Академия, 2001. - 312 с.
23. Немов, Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива [Текст] / Р.С. Немов. – М.: Знание, 1982. – 64 с.
24. Обозов, Н. Н. Интенсивная подготовка менеджера [Текст] / Н.Н. Обозов. - М.: Мысль, 2012. - 193 с.
25. Панкратов, В. Н. Психология успешного взаимодействия [Текст] / В.Н. Паккратов. - М.: Академия, 2009. – 291 с.
26. Петровская, Л. А. Компетентность в общении: социально-

- психологический тренинг [Текст] / Л.А. Петровская. - М., 1989. – 451 с.
27. Петровский, А. В. Психологическая теория коллектива [Текст] / Под ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1979. – 240 с.
28. Платонов, К. К. О системе психологии [Текст] / К.К. Платонов. – М.: Мысль, 2010. - 193 с.
29. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – М.: Речь, 2002. – 284 с.
30. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления [Текст] / А.Л. Свенцицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 385 с.
31. Соснин, В. А., Лунев, П. А. Как стать хозяином положения: анатомия эффективного общения [Текст] / В.А. Соснин, П.А. Лунев. - М.: Академия, институт психологии РАН, 1996. - 220 с.
32. Социальная психология [Текст] / Отв. Ред. А. Л Журавлев. - М.: ПЕР СЭ, 2002. - 351с.
33. Социальная психология [Текст] / Под ред. А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев. – М.: Издательский центр Академия, 2001. – 600 с.
34. Теории личности [Текст] / Л. Хьелл. – СПб.: Питер, 2003. – 608 с.
35. Уткин, Э. А. Конфликтология [Текст] / Э.А.Уткин. – М.: Тандем, 2000.
36. Холл, К. Теории личности [Текст] / К. Холл, Г. Линдсей. - М.: Психотерапия, 2008. - 672 с.
37. Шакуров, Р. С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив [Текст] / Р.С. Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. - с. 93.
38. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение [Текст] / В.П. Шейнов. – Мн., 1996.
39. Интернет-ресурс: Профессия менеджер по продажам. - <http://superiorseller.com/menedzher-po-prodazham/20.03.2016>.
40. Интернет-ресурс: Профессия менеджер по продажам. -

41. Интернет-ресурс: сайт "Путь в профессию"
<http://prodaveg.rusedu.net/post/4832/45961> 20.04.2016.