

Надежда Демиденко

НАУЧНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ



«Новоторжская ярмарка «За шубой!»

Тверь

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тверской государственный университет»

Надежда Демиденко

**НАУЧНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие для вузов
Рекомендовано научно-методическим Советом
Тверского государственного университета к использованию
в качестве учебного пособия

ТВЕРЬ 2016

УДК151.9:331.1(075.8)

ББК Ю956я73-1

Д 46

Рецензенты:

доктор психологических наук, зав. Лабораторией психологии труда,
эргономики, инженерной и организационной психологии Института
психологии РАН А.Н. Занковский,
доктор психологических наук, профессор Московского университета МВД
России имени В.Я. Кикотя С.Н. Федотов

Демиденко Н.Н.

Д 46 Научные психологические исследования в организации: учебное пособие. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2016. – 268 с.

В учебном пособии представлен теоретический, эмпирический и методический материал, направленный на углубленное понимание методологии научного исследования и практическое освоение приемов и методов работы психолога в организации. Пособие построено таким образом, что позволяет обучающемуся по магистерской программе подготовки направления «Психология» изучать темы учебной дисциплины «Основы научно-исследовательской деятельности» в прикладном аспекте, что важно для современных требований компетентностной парадигмы профессиональной подготовки. Книга содержит обобщенный и систематизированный материал по теоретическим аспектам проблемы психологического исследования в организации и материалы конкретных исследований, проведенных на базе большой торговой организации «Новоторжская ярмарка «За шубой!». Для активизации мыслительной деятельности, развития профессиональной компетентности, способностей рефлексии исследователя в конце каждой главы предлагаются вопросы, практические задания. В приложениях имеется психодиагностический инструментарий, данные математической и статистической обработки. Пособие оснащено фотографиями.

Адресовано преподавателям и обучающимся по государственным стандартам и учебным планам, предусматривающим развитие компетенций в научно-исследовательской деятельности, организационным психологам.

Печатается по решению учебно-методической комиссии Тверского государственного университета (протокол № 4).

УДК151.9:331.1(075.8)

ББК Ю956я73-1

© Демиденко Надежда Николаевна. 2016
© Тверской государственный университет, 2016

ISBN 978-5-7609-1144-5

Оглавление

Введение.....	5
К читателю	7
Глава 1. Научное психологическое исследование: теоретические аспекты проблемы.....	13
1.1. Определение научной проблемы и постановка задач исследования. Тема исследования как центральный вопрос психологической проблемы.....	13
1.2. Проблема актуальности исследования: сущность, виды, критерии актуальности.....	20
1.3. Программа и виды психологического исследования.....	24
Вопросы и задания для самоконтроля по материалам главы «Научное психологическое исследование: теоретические аспекты проблемы».....	34
Глава 2. Организация как феномен и поле научного исследования.....	36
2.1. Организация и ее роль в жизни человека.....	36
2.2. Торговая организация и ее особенности (на примере «Новоторжской ярмарки «За шубой!»).....	42
2.2.1. Антропоцентрическая парадигма – основа философии успешной торговой организации.....	42
2.2.2. Главное для торговой организации – это покупатель.....	54
2.3. Основные направления исследований персонала торговой организации: возможности и ограничения.....	61
Вопросы и задания для самоконтроля по материалам главы «Организация как феномен и поле научного исследования».....	64
Глава 3. Исследование профессионально важных качеств личности продавца в связи с эффективностью его профессиональной деятельности.....	65
3.1. Профессиографический анализ труда продавца.....	65
3.2. Проблема профессиональной пригодности и анализ психограмм продавца.....	71
3.3. Профессионально важные качества личности продавца в связи с эффективностью его деятельности.....	79
Практические задания по материалам главы «Исследование профессионально важных качеств личности продавца в связи с успешностью его профессиональной деятельности».....	92

Глава 4. Исследование важнейших личностных предикторов успешной деятельности продаж	93
4.1. Продавец – профессия социономическая: компетентностная парадигма	93
4.2. Коммуникативная социальная компетентность продавца.....	102
4.3. Компетентность в управлении собой и стрессоустойчивость.....	106
4.4. Лидерские характеристики личности как составляющие компетенции «управлять деятельностью продаж».....	109
4.5. Современный научный подход к продаже и требования к личности субъекта труда	112
4.6. Взаимосвязь уровня развития коммуникативной социальной компетентности, чувствительности к стрессу и лидерских качеств с успешностью профессиональной деятельности продавцов	123
Практические задания и вопросы по материалам главы «Исследование важнейших личностных предикторов успешной деятельности продаж»	143
Глава 5. Исследование менеджерского потенциала сотрудников организации	144
5.1. Менеджерский потенциал личности: сущность, структура, факторы развития.....	144
5.2. Междисциплинарный подход к определению управленческой деятельности и сравнительный анализ деятельности менеджера и продавца	158
5.3. Менеджерский потенциал личности и его проявление в профессиональной деятельности субъекта труда.....	167
Практические задания и вопросы по материалам главы «Исследование менеджерского потенциала сотрудников организации»	178
Заключение	179
Литература	180
Приложения	186

Введение

Высшая школа вот уже почти десять лет продолжает реформироваться. Требования к выпускнику вуза растут, ситуация на рынке становится все более сложной в плане трудоустройства. Как подготовить обучающегося к конкретным видам профессиональной деятельности так, чтобы он мог показать достаточный уровень своей компетентности? Один из способов решения проблемы – «привязать» процесс теоретической подготовки к реальной практике будущей профессиональной деятельности. Важно, чтобы будущий субъект труда на этапе обучения в вузе уже смог реально представить поле своей будущей деятельности на конкретных примерах. Такая попытка и предпринимается в данном учебном пособии.

Выпускник магистратуры по направлению «Психология» должен быть компетентным в нескольких направлениях профессиональной деятельности, одно из них – научно-исследовательская работа в организации. Проведение научных психологических исследований – задача не из легких. Для ее осуществления требуется адекватная мотивация личности, целеустремленность, стремление к поиску ответа на сложные вопросы, возникающие в производственной среде, коллективе, в процессе коммуникации и пр. Личность исследователя – это определенный строй мыслей, потребностей, чувств, склад характера и жизни. Не каждый выпускник высшей школы способен быть ученым – психологом. Не каждый хочет им быть. Не каждый и будет.

Однако, учебная дисциплина «Основы научно-исследовательской деятельности» обязательна для изучения магистрантами направления «Психология». Ее назначение, в частности, – развитие компетенций, связанных с процедурами разработки и осуществления программы научного психологического исследования, постановки проблемы и обоснование ее актуальности, выбор адекватных целям и задачам методов, методик, умение применять их в конкретном случае, описание полученных результатов и их объяснение.

У обучающегося имеется определенный опыт написания курсовых работ и выпускной квалификационной работы бакалавра, но этого совершенно недостаточно для профессиональной научно-исследовательской деятельности в организации. У магистранта должно оформиться четкое видение исследовательского труда психолога в условиях определенной организации с «прицелом» на развитие нужных для этой деятельности личностных качеств и характеристик, умений и навыков уже в процессе магистерской подготовки. Собственно речь идет о развитии профессионального сознания и самосознания обучающегося, становлении его профессиональной идентичности.

Данное пособие построено таким образом, что сначала в нем представлен теоретический материал по актуальным аспектам проблемы научного исследования в целом и психологического, в частности, что соответствует содержанию дисциплины «Основы научно-исследовательской деятельности», а потом показаны три конкретных исследования в одной организации, проведенные в разное время. Важно, что каждое исследование уникально и решает конкретную проблему организации, что позволяет обучающемуся понимать, как строится научное психологическое исследование «от и до».

Для развития компетенций в области научно-исследовательской работы учебное пособие имеет методическое сопровождение. В нем содержатся вопросы на размышление, задания на систематизацию информации, задачи, связанные с развитием умения использовать данные научного исследования на практике.

Учебное пособие может быть полезным всем магистрантам, обучающимся по направлению «Психология», преподавателям, читающим дисциплины «Основы научно-исследовательской деятельности», «Методологические основы психологии», бакалаврам психологии для самоопределения в построении траектории своего профессионального развития, психологам организаций.

К читателю

Эта книга о научных психологических исследованиях в одной из самых крупных торговых организаций России «Новоторжская ярмарка «За шубой!», директором которой является Наталья Серова.

Мне повезло узнать ее более 20 лет назад. Мы дружим, вместе работаем, у нас в жизни за эти годы произошло много интересных и важных событий. Конечно, мы общаемся на самые разные темы. Но мне захотелось выступить в роли интервьюера, чтобы приоткрыть моим студентам-магистрантам личность реального, успешного в бизнесе человека, который своим многолетним упорным трудом и достижениями показывает важность образования, науки, психологических исследований для эффективной работы организации, руководителя.

Надежда Демиденко

16 вопросов автора директору торговой организации «Новоторжская ярмарка «За шубой!»

- «Новоторжская ярмарка» – успешная, передовая, динамично развивающаяся торговая организация, которую вы создали в 2001 г. Если бы вам нужно было написать формулу успеха, то в ней нашлось бы место науке?

- Конечно. Для меня как бизнесмена очень важно образование. Оно учит видеть цель, правильно ее выбрать, идти к ней, решить, когда и что делать, как использовать нужную информацию и многому другому. Результат высшего образования для студента – это его готовность к самостоятельной жизни, профессиональной карьере. Наука способна ответить на многие вопросы, которые ставит жизнь, и найти решения этих сложных задач. Самостоятельная жизнь – это новая для вчерашнего студента задача. Поэтому наука и занимает важное место в судьбе конкретного человека, в успехе организации, деятельности ее руководителя, специалиста.

- Мне представляется, что во многом успех организации зависит от руководителя, его мировоззрения. Какие главные свои ценности и жизненные смыслы вы могли бы назвать?

- Возможны три ситуации: первая, когда организация полностью зависит от руководителя. Вторая, когда имеется блестящая система, а личность руководителя только ее дополняет. Третья ситуация – это сильная система и сильная личность руководителя, который постоянно развивается, вносит в нее свой определенный смысл, а значит, с ним совершенствуется и сама система. Такая ситуация – редкость.

Современный бизнесмен, он как велосипедист: пока крутишь педали, едешь вперед! Для этого нужно много сил и здоровья. Это тяжело.

- Что Вам помогает идти по жизни и быть успешной в бизнесе?

- Главное – это расчет только на свои силы и возможности. Надежда только на себя. Я ничего не жду, например, от государства. Это касается всего: воспитания детей, становления бизнеса, моих успехов, даже быта. «Новоторжская ярмарка» – торговая организация, и очень важно, что наши покупатели думают о нас. Нужно работать так, чтобы они были довольны. Если у коллектива получается этого добиться, то это меня необыкновенно радует: значит, мы нужны и бизнес будет развиваться.

- Какие проблемы помогала решать наука Вам лично?

- По образованию я – филолог. Мой опыт работы в школе показал, что филология как наука помогала мне решать конкретные практические задачи. Вот в Царскосельском лицее, где учился А.С. Пушкин, все лицеисты писали стихи. Я предположила, что все дети могут писать стихи, и знаете, они у меня на уроках писали! Наука помогает решать проблемы прикладного характера, вот это важно. Второе высшее образование я получила в Академии государственной службы при Президенте РФ по направлению «государственное и муниципальное управление». И в рамках выпускной работы я тоже старалась на научной основе решить прикладную проблему создания системы эффективного набора персонала в торговую организацию. Мне очень помогает математика, так как она позволяет выразить проблему и результат работы в цифрах. Именно цифра отвечает на вопрос, достиг ли ты результата, хорошо ли была сделана твоя работа. Подчеркну, что в современных условиях для организации важно сотрудничество с учеными различных направлений и со специалистами разных профессий.

- С самого рождения «Новоторжской ярмарки» в ней всегда было место научным психологическим исследованиям. В чем их значение для организации?

- Что касается психологии, это неисчерпаемое направление научных изысканий. Психология обращена к людям, а значит, это система, в которой исследуются отношения между сотрудниками, методы повышения эффективности работы организации, взаимоотношения бизнеса и социума. Именно психология помогала «Новоторжской ярмарке» много лет назад построить систему набора персонала. За последние несколько лет именно на основе научных психологических исследований мы создали систему аттестации и обучения сотрудников торгового отдела. Психологию очень важно изучать.

- Как вы считаете, роль психологии со временем будет расти или ее значение снизится и в обществе, и для организации?

- Жизнь обязательно все расставит по своим местам. Несколько лет назад была очень модной профессия юриста и бухгалтера. Их появилось

столько, что большая часть осталась без работы. Сегодня модно выбирать профессию психолога. Каждая профессия требует определенных качеств личности. Не каждый, выбрав профессию, может быть мастером в ней. Психология как наука в России за 20-30 лет заняла обязательное место в бизнесе и передовых организациях. Это развивающаяся наука, она актуальна. Психологи разные по уровню своих профессиональных возможностей: есть те, кто может выполнять только определенный функционал, и это будет давать положительный результат, а есть, кто способен рождать абсолютно новое, быть творцом, новатором, как З. Фрейд, М. Ломоносов, С. Королев, например, – каждый в своей сфере. Такие люди появляются только при определенных условиях. Государство должно быть заинтересовано в них. В противном случае даже если они будут появляться, жить, творить и работать будут не у нас.

- Мы проводили исследования продавцов, изучали менеджерский ресурс сотрудников. Мне всегда было интересно, какие чувства вы испытываете, когда видите результаты исследования?

- Все исследования, которые были проведены в «Новоторжской ярмарке», можно условно разделить на внутренние и внешние. Внутри организации изучались проблемы успешности продаж в связи с характеристиками личности продавцов и менеджеров, внешними были те, в которых исследовали покупателя. Наука беспристрастна, объективна, порой личные представления о человеке и опыт взаимодействия с ним расходятся с тем, что говорят результаты исследования, вот и возникает вопрос: что с этим делать? Это касается, например, нашего опыта изучения высшего менеджерского состава организации. Более ясная картина в отношении данных исследования личности продавцов. Результаты отразили динамику развития продавца «Новоторжской ярмарки», показали, что на разных этапах развития организации успешным становится продавец с определенными личностными характеристиками. Меняется организация, и меняются люди.

- Что дали научные исследования личности покупателя «Новоторжской ярмарки»? Как вы оцениваете эти наши исследования, спустя несколько лет?

- У нас действительно есть опыт проведения широкомасштабных исследований покупателя в различных городах России. В 2009 г., 2011-2012 гг. мы анкетировали большое количество покупателей, их число, как я помню, составило 5986 человек. В этом году исследование проводилось в 15 городах России. Вот такие масштабы научной работы «Новоторжской ярмарки»! Результаты задали конкретный вектор работы для коллектива на несколько лет вперед. Но ведь и покупатель развивается. Жизнь не стоит на месте. Настанет время, когда «Новоторжская ярмарка» вновь начнет большую, серьезную научно-исследовательскую работу в этом

направлении. Она нам нужна для правильных выводов и решений. Ведь мы работаем ради покупателя.

- Когда исследование проведено, результаты представлены, что вы ожидаете от исполнителей?

- Я не жду, что исполнители поймут глубину, логику, методику научной работы, оценят объем и затраты на ее выполнение. Это как в фармакологии: мы не знаем составляющие того или иного препарата, но при его употреблении мы получаемый нужный эффект, результат. Так и здесь, назовем это – эффектом «волшебной таблетки», исполнители точно реализуют рекомендации по результатам научного исследования, организация получает вполне реальный результат. В «Новоторжской ярмарке» есть положительные примеры внедрения результатов исследования. У нас создана и успешно применяется методика эффективных продаж натуральных шуб и дубленок «Пять шагов – пять правил». Здесь важно, что бы исполнители точно следовали указаниям, осваивали их на практике. Но никто не отменяет работы головы: применение технологии происходит в конкретных условиях при обслуживании конкретного человека, эти условия и обстоятельства нужно учитывать.

- Есть ли кто-то из великих людей, кого вы считаете примером для себя в плане отношения к делу и жизни?

- Великий русский полководец, генералиссимус Александр Васильевич Суворов. Ведь то, как он относился к солдатам, отражало не только верную тактику ведения войны и побед, но его философию жизни.

- Какие книги вы посоветовали бы прочитать тем, кто собирается быть бизнесменом?

- Всем нужно читать. Объем информации, который накопило человечество, огромен. Человек должен понимать, что есть люди, которые тоже с ней столкнулись с его проблемой, им есть, чем поделиться, что сказать. Поэтому нужно много читать и использовать ту информацию, которая будет полезна лично вам. Вот, например, когда одними из первых мы создавали интернет-магазин «Новоторжской ярмарки», то среди меховщиков таких интернет-услуг было в стране совсем мало. Тогда мне попала книга Алекса Экслера «Ozon.ru», я максимально использовали ее. В том числе, поэтому мы смогли создать ресурс shubu.ru, который сегодня успешно развивается, удобен нашим потребителям по всей России. Это главное. В каждой сфере есть книги, которые лично Вам будут очень полезны. Ну, вот, например, одна из последних заметных бизнес-историй – это книга Тони Шей «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук».

- Какие исследования еще не проведены в «Новоторжской ярмарке», но были бы интересны и полезны, с Вашей точки зрения?

- Очень интересная и сложная в плане практической реализации проблема – воздействие рекламы на людей. Россия – молодое государство. Рыночные отношения, принципы конкуренции, рекламы по сравнению с другими странами здесь свои. Человек формируется в отличных от других государств социальных условиях. Наше государство обязано пройти за короткий период путь, который другие страны проходили десятилетиями. Сегодня, к сожалению, при обучении специалистов мы руководствуемся либо западными методиками и правилами, но они «не про нас», либо это наш опыт из далекого дореволюционного прошлого, когда в России зарождалась реклама. Психология может быть полезной в отношении исследований именно современных людей, изучения воздействия рекламы в конкретных условиях сегодняшней России. Сейчас нужна новая объективная информация о влиянии рекламы на российского потребителя.

- Как Вы считаете, достаточно ли подготовлены сегодня выпускники вузов для работы по конкретному направлению профессиональной деятельности?

- Здесь я бы обозначила важную, на мой взгляд, проблему. Она заключается в том, что зачастую в вузах преподаватели дают студентам не самую актуальную информацию. В этом смысле практики часто опережают ученых. Кто-то даже считает, что учиться не нужно совсем. Происходит разрыв между теорией и практикой в подготовке студентов к реальной профессиональной деятельности. Зачастую отличник не может решить практическую задачу в реальных производственных условиях. Здесь важна позиция самого обучающегося. Студент должен хотеть стать профессионалом, интересоваться тем, что происходит в реальной работе организаций по выбранному направлению профессионального обучения. Теории мало, нужны практические умения и навыки, чтобы быть полезным организации и востребованным на рынке труда.

- Какие качества личности ученого – исследователя, по Вашему мнению, являются самыми главными, чтобы он был полезен организации?

- Для исследователя важна сосредоточенность на задаче, которая требует решения, а не на себе. Еще одно качество исследователя – это умение говорить с людьми на понятном им языке. Тогда самые сложные научные термины становятся простыми и доступными для понимания тех, с кем общается ученый. Еще исследователь не должен быть поверхностным. Он не имеет права представлять данные исследования искаженно, под «своим» субъективным углом зрения. Объективность информации обеспечивается глубиной научных знаний. Это принципиально.

- Какой тематике мог бы быть посвящен Ваш учебный курс, если бы была возможность прочитать его студентам?

- Реклама в бизнесе. Продажи. Эти проблемы, я думаю, я могла раскрыть развернуто и с учетом реальной практической работы в «Новоторжской ярмарке».

- Можно сказать, что «Новоторжская ярмарка» является базой практики для студентов вузов Твери?

- Студенты пишут у нас дипломы и проходят практику. Мы помогаем им овладеть основами практической деятельности в торговой организации в рамках их будущей профессии.

ГЛАВА 1. НАУЧНОЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ

1.1. Определение научной проблемы и постановка задач исследования. Тема исследования как центральный вопрос психологической проблемы

Важной составляющей труда организационного психолога выступает научно-исследовательская деятельность. Поэтому для него очень важно правильно понимать суть научного исследования, логику его построения, цели и задачи, методологию, – то есть все то, что обеспечивает решение актуальных проблем, а в случае с организационной психологией, развитие организации.

Научное исследование в широком смысле – это способ существования и развития науки. По сути это сложная, целенаправленная, интеллектуальная познавательная деятельность специально подготовленного для нее человека – ученого, предполагающая планомерное систематическое изучение объектов действительности научными методами. Именно потому, что исследование осуществляется научными методами, его не может реализовать неподготовленный для этого человек.

Профессиональная подготовка психолога-исследователя строится таким образом, что у него развивается профессиональное сознание, как системное образование, предметом отражения которого выступает конкретная профессиональная деятельность. Содержание профессионального сознания включает в себя систему профессионально-необходимых знаний обо всех направлениях и сторонах профессиональной деятельности субъекта труда, об объектах и субъектах профессионального взаимодействия, о параметрах и нормах оценки эффективности профессиональной деятельности, в том числе, и своей. Сформированное сознание психолога обеспечивает системное видение профессиональной деятельности, в том числе в научно-исследовательской составляющей труда. Важным компонентом личности психолога выступает профессиональное самосознание.

Развитое профессиональное самосознание предполагает осознание своей принадлежности к определенной профессиональной общности, осознание необходимости соответствовать норма и ценностям, принятым в профессиональном сообществе. Профессиональное самосознание – это отношение к себе как профессионалу при наличии субъективных эталонов профессионализма как внутренних регуляторов труда, знание своих сильных и слабых сторон в отношении профессиональной деятельности, вероятных зон успехов и неудач, путей совершенствования.

Профессиональная подготовка исследователя в конкретной области

строится с учетом специфики предметной области исследований, методологии и логики научного познания.

Исследование в организационной психологии – это систематическое, контролируемое, эмпирическое изучение гипотез о предполагаемых взаимосвязях между психолого-поведенческими и организационными явлениями [37, с. 55.] Из определения ясно, что научное исследование в организации предполагает обнаружение, описание, объяснение различных организационных, поведенческих, психологических явлений, взаимосвязей между ними с целью решения конкретной проблемы. В фокусе внимания исследователя находится психика субъекта труда, в том числе, коллективного и порождаемые ею феномены.

Значимость исследований в организационной психологии в современном, быстро меняющемся, содержащем угрозы и риски мире очень велика. Ведь организации одного профиля деятельности, например, торговые, жестко конкурируют за рынки сбыта, покупателей и пр. Руководители зачастую нуждаются в профессиональной оценке ситуации в организации именно с точки зрения ее психологической составляющей. Объективная информация и ее оценка позволяют принимать взвешенные решения, что необыкновенно важно в современных условиях развития бизнеса.

Возникает вопрос о том, а что же именно нужно исследовать психологу, чтобы организация была победителем на рынке, могла эффективно развиваться в таких непростых условиях?

Заметим, что в жизни отдельно взятого человека, социальной группы или общества в целом возникают проблемы, которые можно определять как житейские, социально-значимые, глобальные, относящиеся к конкретной организации – то есть почти всегда можно оценить значимость и масштаб проблемы. Кроме того, можно найти различные критерии для отнесения проблемы к тому или иному направлению жизнедеятельности общества и людей, например, социально-экономическая или политическая, или экологическая, или психологическая проблемы.

Предметом нашего рассмотрения в этой части пособия будет проблема исследования как таковая.

Проблема исследования определяется в различных источниках многими авторами, так как это принципиальный вопрос с точки зрения методологии научного познания. Позиции и взгляды авторов различаются.

Приведем некоторые из имеющихся определений. Проблема исследования – это:

– риторический вопрос, который исследователь задает природе, но отвечать на него должен он сам [30];

– объективно возникающий в ходе развития познания вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес» [108];

– сформулированное противоречие между состоянием социальной действительности и ее теоретическим представлением, требующее для своего разрешения использования научных методов, процедур и приемов уточнения знания [19].

Некоторые исследователи формулируют определение научной проблемы исследования как совокупность новых, диалектически возникающих сложных теоретических или практических вопросов, противоречащих существующим знаниям или прикладным методикам в данной науке, требующих решения путем научных исследований (А.А. Сафонов).

Таким образом, учеными даются более или менее широкие трактовки феномена «проблема исследования». Анализ показывает, что в некоторых из них отсутствует указание на сущность явления, в некоторых – не достаёт совокупности всех признаков, позволяющих явление подвести под понятие «проблема исследования». Но, в целом, очевидно, что проблема исследования – это некая реальность, что содержит противоречие, не позволяет субъекту(-ам) продвигаться в решении конкретной задачи для достижения определенных целей, у исследователя она вызывает вопросы и заставляет строить предположения, становящиеся научными гипотезами, то есть положениями, требующими проверки и доказательности.

Проблема собственно психологического исследования в широком смысле – это ситуация, в которой некоторые из имеющихся компонентов известны, и необходимо установить или определить дополнительные компоненты. Проблемы представляют интерес для психологов, когда неизвестные характеристики, ведущие к решению, не являются ни очевидными, ни легко устанавливаемыми [80].

При анализе понятийного строя психологической науки и определении специфики психологического исследования ученые отмечают, что для психологических исследований характерно **различение проблем по основанию объективности - субъективности**. Объективные проблемы суть явные противоречия между условиями возникновения и существования психики (души). Это внешние («контекстные») проблемы психологического исследования. Объективно-субъективные проблемы суть явные противоречия между условиями психики и её проявлениями. Это собственные проблемы психологического исследования. И субъективные проблемы суть явные противоречия уже между различными психическими проявлениями. Это проблемы внутреннего строения психики, или «феноменологические» проблемы психологического исследования. И их выделение, и их конкретизация более всего «завязаны» на субъективную позицию самого исследователя [33]. Объективные и

субъективные аспекты вопроса о проблеме исследования важно понимать для точности практической деятельности при постановке проблемы собственного исследования.

Исследователи делают попытки описать процесс **«обнаружения» проблемы исследования**. Они отмечают, например, что в прикладных исследованиях обеспечивается диагностика существующего положения дел, которая становится основой для проектной деятельности. При диагностике (или распознавании) проблемным становится неизвестное отношение между используемой моделью и фактическим положением дел. Сначала проблемным является обнаружение информативных признаков того, что распознаётся – простых симптомов или сложного синдрома. Затем актуальна проблема различения – как категоризации обнаруженных признаков. И завершается диагностика решением проблемы опознания – как родовидовой, иерархической категоризации с учётом общего и особенного значений у выявленных признаков. При проектной деятельности в ситуацию прикладного исследования, наряду с имеющейся психологической моделью, включаются и результаты проведённой диагностики. Проблемным является рассогласование между обнаруженным и должным вариантами субъективной реальности. Причём должное выступает как эталон [33]. Таким образом, в описанном случае важен вопрос о способности исследователя диагностировать проблему и осуществлять проектную деятельность в связи с разработкой стратегии ее решения, используя при этом метод моделирования.

Обнаруженная проблема задает тему, цели, задачи, дизайн исследования.

Итак, объективно в реальности окружающего нас мира имеется некая проблемная ситуация. Она и может стать проблемой исследования. **Выбор проблемы исследования осуществляется разными способами**, не исключаящими, а дополняющими друг друга. Исследователь может обратиться к научной литературе и, глубоко, развернуто изучив ее, обнаружить, что некоторые аспекты проблемы, или отдельные стороны ее, механизмы, причинно-следственные связи и пр. изучены недостаточно. Причем недостаточно изученными могут быть как теоретические, так и эмпирические составляющие исследования данной проблемы. В этом случае исследователь определяется с тем, как будут расставлены акценты в изучении проблемы, то есть фокус будет на разработке теоретических положений, эмпирической или методической стороне проблемы. В последнем случае речь идет о разработке новых инструментов для измерения изучаемого феномена или адаптации известных методик к новым условиям. Выбор проблемы исследования может осуществляться посредством обращения к человеку, группе в связи с актуальными социально-психологическими явлениями, происходящими в жизни организации, например, или общества. В этом случае жизнь «толкает»

исследователей обратиться к «горячим точкам», и, изучив проблему, ученый находит и предлагает способы ее решения. Так, с недавнего времени стали важными темами психологических исследований такие, например, как потеря смысла жизни у безработного человека, компьютерная зависимость личности, суициды, конфликты в семье, межэтнические и межнациональные конфликты и др.

Для организационной психологии имеет огромное значение изучение проблем эффективности работы людей в условиях стресса, кризисов профессионального развития личности, трудовые интересы и организационное поведение работника, вопросы экономического самоопределения, управление персоналом в условиях реорганизации, поливариативная карьера, личностный и менеджерский потенциал работника и др.

Таким образом, появление проблемы исследования может происходить разными путями, но чаще они дополняют друг друга.

Проблема отличается от проблемной ситуации. Собственно проблема создает проблемную ситуацию. **Проблемная ситуация** характеризуется тем, что в ней можно выделить гносеологическую сторону, то есть то, что связано с наличием определенных знаний у исследователя, объемом имеющейся у него информации, соотношением знаний с системой его умений и навыков, которые необходимы для решения проблемы. Подчеркнем, исследователь должен обладать достаточной квалификацией, чтобы диагностировать проблему и понимать, как ее решать. Поэтому можно выделить вторую сторону проблемной ситуации – это ее предметная сторона. Она включает в себя реальные отношения, то есть все, что связано с прикладным аспектом проблемной ситуации.

Исследователь может обнаружить наличие проблемы через проблемную ситуацию и определить или сформулировать на этой основе проблему исследования. **Последовательность формулирования проблемы** может быть различной: 1) обнаружение дефицита знания в конкретной области психологии; 2) обоснование необходимости устранения этого дефицита; 3) описание проблемной ситуации на житейском уровне; 4) формулирование проблемы в научных психологических терминах.

Выделяются следующие **типы проблем исследования**: теоретические, прикладные, проблемы смешанного типа, что является основой для оформления темы исследования, где важен учет объекта и предмета исследования. Покажем процесс «рождения» проблемы исследования схематически с учетом объективных и субъективных аспектов анализа (рис. 1).



Рис. 1. Проблема исследования в совокупности объективных и субъективных аспектов анализа

Таким образом, показано, что при формулировке темы исследования необходим учет ряда важных составляющих, относящихся к объективной реальности и к субъективной составляющей, личности и компетентности исследователя.

Для научного психологического исследования важен вопрос об объекте и предмете, а для исследователя – понимание сути и соотношения этих явлений и понятий.

Объект исследования – это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для изучения. При проведении исследовательской работы существует несколько вариантов определения объекта и предмета исследования. В первом случае объект и предмет исследования соотносятся между собой как целое и часть, общее и частное. При таком определении связи между ними предмет – это то, что находится в границах объекта. Именно предмет исследования определяет тему исследования. Другой подход к определению объекта и предмета исследования предполагает объект определять через испытуемых, а предмет – через то, что у них изучается [4]. Тогда объект – группы людей, с которыми будет проводиться эксперимент или за которыми будет вестись наблюдение [30].

Объект исследования описывается в литературе и как та область непосредственно наблюдаемой реальности, для которой выявлены устойчивые и необходимые связи между отдельными ее составляющими и закреплены в системе научных абстракций [56]. Но можно сказать, что объект во всей совокупности характеристик имеется в пространстве независимо от того, станет он или нет предметом конкретного исследования. Когда же к нему обратились с целью познания, то это может происходить со стороны различных наук. Например, человека изучают философия, педагогика, антропология, анатомия, валиология, психология и др. Каждая наука в этом объекте нашла свой предмет.

Предмет исследования рассматривается как сторона или аспект объекта, который непосредственно вычленяется в нем сквозь призму проблемы [56]. Так, психология изучает человека в части его психики. Но даже психология дифференцирует предмет исследования в различных дисциплинах. Так, свои предметные области можно выделить в психологии развития, социальной психологии, педагогической психологии, гендерной психологии, организационной психологии и т.д.

Уточняя научные представления о предмете исследования, можно указать, что как элемент он является более конкретным и включает только те связи и отношения, которые подлежат непосредственному изучению в данной исследовательской работе, устанавливают границы научного поиска в каждом объекте [100]. То есть, когда речь идет о предмете исследования, то можно понимать, что некая объективная реальность проявляет себя в определенной ситуации и создает субъективную «зону

дискомфорта от незнания», а поэтому мотивирует найти ответы на конкретные вопросы. Появляется предмет конкретного исследования.

Итак, исследователь на пути определения темы научной работы сталкивается с определенной проблемой, создающей проблемную ситуацию, обнаруживает некоторые противоречия в ней, пытается сформулировать проблему исследования с учетом своих знаний, компетенций, определяется с объектом и предметом исследования.

Но возникает вопрос. Любая ли проблема становится темой научного исследования и требует своего решения. Нет. Почему? На этот вопрос мы сможем ответить, обратившись к проблеме актуальности исследования.

1.2. Проблема актуальности исследования: сущность, виды, критерии актуальности

В науке существует ряд требований к исследователю в отношении темы научных изысканий. В частности, необходимо обосновать **актуальность темы**, то есть логически объяснить, почему это исследование необходимо проводить.

Определяя актуальную проблему, исследователи выделяют ее характерные признаки и особенности. Обратимся к некоторым примерам.

Актуальная проблема – это:

- важная, существенная проблема (задача, решение) для данного момента времени [14];

- включает указание на необходимость и своевременность изучения и решения проблемы для дальнейшего развития теории и практики научной области, ...дают ответ на наиболее острые в данное время вопросы, отражают социальный заказ общества к науке, обнаруживают важнейшие противоречия, которые имеют место в практике [101].

В науке подчеркивается, что критерий актуальности динамичен, подвижен, зависит от времени, учета конкретных и специфических обстоятельств; характеризует степень расхождения между спросом на научные идеи и практические рекомендации (для удовлетворения той или иной потребности) и предложениями, которые может дать наука и практика в настоящее время [там же].

Таким образом, можно выделить следующие **общие критерии актуальности темы научного исследования**:

- научное исследование должно отвечать насущной потребности практики;

- результаты исследования позволяют дать ответ на существовавший и не имевший ответа в науке вопрос;

- исследование дает ответ на наиболее острые в данное время вопросы;

- научное исследование реагирует на социальный заказ общества, науки;

- в результате исследования получаем новое знание;

- научное исследование показывает наличие важного противоречия в практике;

- результаты научного исследования значимы долговременно.

Развитие методологии научного познания и практики психологических исследований приводят к необходимости дифференцировать аспекты актуальности темы.

Актуальность в научном аспекте означает, что исследованием:

- решаются задачи фундаментальных наук для объяснения новых фактов;

- уточняются, развиваются и разрешаются проблемы, решение которых остро необходимо в современных условиях;

- теоретические положения исследования снимают существующие разногласия в понимании изучаемого процесса или явления;

- гипотезы и обнаруженные закономерности позволяют обобщить известные ранее и полученные эмпирические данные, предсказать протекание определенных явлений и процессов.

Актуальность темы в прикладном аспекте означает, что:

- существует настоятельная потребность решения конкретных задач для нужд общества, практики и производства;

- разработки и рекомендации по данной теме существенно повысят качество и эффективность деятельности в определенной отрасли жизни, деятельности общества или производства.

По результатам исследования можно делать выводы о научно – исследовательской (теоретической) и практической значимости работы.

Научно-исследовательская значимость выявляется путем определения важности теоретических выводов и положений автора, обладающих новизной. Понятно, что, например, в выпускной квалификационной работе студента-психолога присутствует указание на значимость исследования, но объективно это может быть субъективное мнение исследователя о новизне выводов из-за недостаточной проработанности вопроса и как следствие неполного видения проработанности темы в науке. Что же касается научных исследований уровня кандидатских и докторских исследований, то в них очевидно должна быть представлена объективная научно-исследовательская значимость выводов. То есть мы можем говорить о субъективной значимости выводов исследования и объективных, важных для развития науки. Научно-исследовательская значимость работы тесно связана именно с новизной выводов и положений, представленных в ней.

Новизна в науке – характеристика, выражающая степень оригинальности результатов теоретических и экспериментальных

исследований, методов их получения, способов доказательства и демонстрации, организации труда и управления. Новизна выступает показателем развития, подвижности науки, выражает диалектическое единство преемственности и изменчивости. Можно выделить три типа нового знания: 1) открытие нового эмпирического (экспериментального) факта; 2) дедуцирование из системы исходных положений таких понятий и суждений определенной теории, которые эмпирическим путем не были установлены; 3) образование новых понятий и суждений (научных положений и принципов), которые не только не вытекают логически из имеющихся знаний, но не укладываются в рамки существующих теорий и входят в противоречие с ними, требуют создания новой, более широкой и общей системы теоретических знаний [102].

Научно-исследовательская новизна показывает возможность дальнейшего использования результатов исследования в конкретных отраслях знания, в результатах содержатся положения, имеющие исследовательский ресурс, позволяющий строить новые гипотезы и проводить новые исследования.

Практическая значимость исследования предполагает указание на возможность дальнейшего применения предложенных автором практических рекомендаций, то есть она определяет значимость полученных в ходе исследования результатов для производства и практики [48]. Практически значимыми могут быть рекомендации в отношении конкретного предприятия или организации, но они могут иметь значение для системы учреждений в целом и т.д. В этом смысле важно, что исследование дает возможность решить проблемную ситуацию посредством реализации исполнителями разработанных исследователем рекомендаций. Исследователь гарантирует решение проблемы, которой было посвящено исследование. Возможно, предлагается только подход к решению проблемы, нет четких предписаний, что и как делать, но обоснование подхода дает основу разработки программы действий по решению актуальной проблемы. В этом ценность научного исследования для практики в сфере образования, экономики, социальной сфере, бизнесе и т.д.

Практическую значимость исследования можно трактовать как реальное жизненное значение концепции или ее применение за пределами лаборатории [110]. Действительно, если то, что «работало в эксперименте», работает на практике, то это показывает не оторванность научного знания от реальной жизни и этим определяется значение научного исследования для практики. Эта же мысль высказывается в некоторых источниках иначе: «Практическая значимость исследования определяет значимость полученных в ходе исследования результатов для производства и практики [114]; «Практическая значимость проблемы исследования определяется тем, в какой мере предлагаемое решение дает

возможность изменить существующую на практике ситуацию» [102]. Так или иначе, но все источники, посвященные теоретическим аспектам научно-исследовательской деятельности, в принципе очень схоже объясняют сущность практической значимости исследования.

Таким образом, научное исследование предполагает обоснованный выбор темы с учетом критериев актуальности проблемы. Исследователь должен обосновать актуальность темы. Исследование должно соответствовать требованиям научной и практической значимости результатов, иметь перспективы дальнейшей разработки темы.

Научное исследование призвано развивать науку. Важная роль в этом процессе отводится нормам и ценностям науки, которая функционирует как социальный институт (В.Н. Дружинин).

Ценности и нормы науки обеспечивают существование науки как единого целого и предписывают всем членам сообщества предпочтения, образцы и пределы приемлемого и неприемлемого в научной деятельности [91, с. 16]. Знание и следование психологов нормам науки предупреждает профессиональный маргинализм, гарантирует доверие к науке у широких слоев населения, делает науку авторитетной и важной силой в жизни общества, его граждан.

На протяжении всего времени существования научного знания наука «вынашивала» то главное, что позволяло ей открывать истину, отвечать на самые важные вопросы, дающие основу для развития мировоззрения людей не только отдельной страны, но и всего человечества. Так выкристаллизовывались ценности науки, которые объединяли представителей не только психологической науки, но и всех исследователей на ментальном уровне и на деле, хотя они могли принадлежать к разным направлениям в психологии, стоять на противоположных методологических позициях, вести научные дискуссии и споры.

В настоящее время к ценностям научного сообщества относятся:

1) общенаучный гипотетико-дедуктивный метод, который направлен на выявление причинно-следственных закономерностей на основе строго регламентированной манипуляции объектом исследования и количественной, формальной оценки эффектов воздействия;

2) научное исследование, представляющее собой эффективный инструмент обобщенного, надежного, объективного знания, которое может быть передано без искажений и представлено в обобщенной форме – в виде законов, закономерностей, зависимостей;

3) обобщенность научного знания – применимость знания к более или менее широкому кругу объектов или явлений [91, с. 16-17].

Именно этот ресурс науки и его применение на практике исследователями отличает психологическое научное знание от житейского, эклектичного знания, популярной психологии. Ученый,

исследователь – это реальный человек, носитель этих ценностей, ставших личными, профессионально важными убеждениями и руководством к деятельности.

В связи с этим подчеркивается, что психологическое научное знание может быть получено только в форме результатов научного исследования.

В науке выделяют **номотетический и идиографический подходы**, позволяющие решать разные задачи исследования.

Номотетический подход – исследовательский подход, направленный на установление обобщений. Идиографический подход ориентирован на описание уникальных, единичных объектов (как например, в гуманистической психологии) [91, с. 17]. Два подхода показывают разные стратегии научно-исследовательской работы в зависимости от целей ученого, особенностей объекта и специфики решаемой проблемы.

1.3. Программа и виды психологического исследования

Выбор темы научного исследования приводит к необходимости изучить ее теоретические основы, проанализировать степень изученности в современной науке, сделать соответствующие выводы и создать теоретико-методологическую базу исследования. Поэтому в научном исследовании есть общие задачи работы, направленные на решение актуальной проблемы, а есть те, которые связаны с эмпирической, экспериментальной частью. Здесь возникает необходимость построения программы исследования тех феноменов, которые лежат в его предметной области. Это необходимо понимать и при построении научно-исследовательской деятельности в рамках конкретной темы учитывать.

Программа психологического исследования – это описание процедуры изучения, измерения, исследования предмета, заявленного в теме, на основе обоснованной методологии. В программе эмпирического исследования указывается цель, задачи, психодиагностический инструментарий, гипотезы, методы.

Цель исследования учеными определяется как:

- выявление причинно – следственных связей; это то, что в самом общем виде должно быть достигнуто в итоге работы [48];

- предвосхищение в сознании результата, на достижение которого направлены действия субъекта [119];

- преодоление (снятие, разрешение) актуального противоречия и, тем самым, оптимизация взятого фрагмента в субъективной картине мира. В каждом отдельном случае общая цель специализируется: исследователь предполагает получить определённый результат. Целью может стать получение новой информации (открытие), или *выявление* чего-либо в поисковом исследовании. Целью может стать *диагноз* существующего положения дел или даже прогноз на основе диагноза

и/или *разработка* соответствующей *технологии* – в прикладном исследовании [33];

- определение, выявление новых соотношений, взаимосвязей, данных, которые хотя и не могут рассматриваться как окончательные результаты, но позволяют ответить на ряд нерешенных вопросов;

- проверка и подтверждение определенных фактов или теоретических положений. Проверка данных – это неперемное условие достоверности и научной обоснованности результатов [37, с. 55-56].

Исследователь должен понимать, к чему именно он должен прийти в результате научно-исследовательской работы. Это как раз и означает понимание цели научного исследования. Важнейшей составляющей научного исследования выступают его задачи. Что такое задачи научного исследования?

Задачи исследования – это:

- вопросы, на которые должен быть получен ответ для реализации целей исследования [103];

- часть цели, конкретизация цели. Другими словами, – это цель в заданных условиях [81];

- это действия разных уровней обобщённости, которые обеспечивают достижение поставленной цели [33].

Как видим, определение задач исследования у разных авторов происходит в соответствии со своими критериями, но суть связи задач и целей понятна.

Отметим, что научное исследование в организации решает общую основную задачу – дать общие объяснения (разработать теории) психическим феноменам и поведению людей в организации [37, с. 55-56].

Вне зависимости, как трактуется цель и задачи исследования, очевидно, что цель конкретизируется в задачах.

Целями и задачами определяются **виды научных исследований**.

Общепринято делить исследования на фундаментальные и прикладные. Различие между ними заключается не столько в сложности или условиях их проведения, сколько именно в целях и задачах.

Фундаментальное исследование направлено на выявление взаимосвязей общего характера, а в **прикладном** – на первый план выступает задача применения известных в науке закономерностей для решения практических вопросов и внедрения в практику полученных результатов. Исследователи отмечают, что между фундаментальными и прикладными исследованиями не всегда можно провести четкую границу, их следует рассматривать во взаимосвязи. Они не различаются и по применяемым методам, разница состоит лишь в их назначении [37, с. 55-56]. Таким образом, можно заключить, что по критерию назначения исследования делятся на фундаментальные и прикладные.

Но существуют и другие классификации исследований, в которых

выделяют, например, поисковое, структурное, экспериментальное исследования. В основании такого деления лежит критерий времени проведения исследования в соответствии с логикой научно-исследовательской деятельности.

Поисковое исследование осуществляется с целью получения первичной информации об изучаемом объекте, предмете, явлении. На этой основе складываются представления об объекте, уровне сложности задач, формируется план научно-исследовательской деятельности по его дальнейшему изучению, начинается оформляться программа исследования. Поэтому поисковое исследование проводится в начале работы над выбранной в качестве темы проблемой.

Структурное исследование позволяет уточнять и фокусировать внимание исследователя на конкретных аспектах проблемы. Исследователь устанавливает взаимосвязи между структурными элементами феномена, внутренними процессами, происходящими в нем, возможно, выявляются составляющие объекта. В рамках этого вида исследования происходит обнаружение взаимосвязей объекта с другими, внешними по отношению к нему, выражающимися показателями корреляции. В данном виде исследования причинно-следственные связи обнаружены, но развернутого и глубокого обоснования их не приводится.

Экспериментальное исследование предполагает выявление причинно-следственных связей, что означает объяснение закономерностей функционирования объекта, описание механизмов его функционирования. Эксперименты, как правило, проводятся с целью получения ответов на конкретные вопросы: Почему происходит данное явление? В чем его причины? При каких условиях оно возникает? Организация констатирующего и формирующего экспериментов позволяет ответить на эти ключевые вопросы.

Выделяют еще и **пилотажное исследование**. Оно необходимо для исследователя в ряде случаев. Так, задачами поискового исследования может быть апробация разработанного инструмента измерения нужного качества личности, характеристики объекта. Но, возможно, задача заключается в том, чтобы проверить, как «работает» адаптированный под цель исследования инструмент. С помощью такого исследования в психодиагностике проверяется также как известный инструмент «работает» в новых условиях.

Вне зависимости от того, какого вида исследование осуществляется, есть важное сходство между ними. В любом виде научного исследования применяется **научный метод**. Как в отечественной, так и зарубежной психологии имеется описание различных классификаций методов и дается сущностное определение каждого [84; 91; 96; 108; 120]. Самое общее определение научного метода – это система правил и предписаний, направляющих человеческую деятельность любого характера, например,

производственную, политическую, научную, образовательную к достижению поставленной цели.

Научный метод имеет ряд характеристик.

Основные характеристики научного метода: контролируемость, операциональное определение и повторяемость.

Контролируемость выступает наиболее важным элементом научной методологии. Именно контроль позволяет установить причины и следствия изучаемого явления. Контроль необходим для того, чтобы дать однозначные ответы на вопросы исследования, исключив одновременное влияние многих переменных, и тем самым выделить причину явления. То есть контролируемость позволяет выявить действительную причину явления. Ведь в противном случае наблюдаемый эффект может быть в равной мере результатом любой из неконтролируемых переменных либо их совокупности.

Операциональное определение описывает явление в терминах операций или шагов, используемых для его измерения. Например, исследование коммуникативной компетентности предполагает измерение составляющих этого феномена, а представление о них может у исследователей расходиться. Но можно предположить, что подлежит измерению уровень общительности личности, эмпатии, экстраверсии/интроверсии, интеллекта, в том числе эмоционального и пр. Под каждую составляющую имеется психодиагностический инструмент, который адекватен задаче исследования коммуникативной компетентности. Поэтому операциональное понятие коммуникативной компетентности личности должно включать в себя именно эти составляющие, при этом не должно быть расхождений с имеющимися научными представлениями о феномене, если только нет цели обосновать новый подход к пониманию сути явления.

Повторяемость показывает, что, если исследование повторяемо, то результаты эксперимента должны быть надежными, то есть при повторении исследования будет получен тот же результат. В противном случае значение работы ученого снижается или оно вообще не имеет значения.

Именно научный метод позволяет определить преимущество одного мнения над другим. Он является системой средств для решения актуальной проблемы. Научный метод имеет преимущество перед субъективным знанием, так как основывается на систематическом научном наблюдении и способен корректировать себя. Научный метод позволяет связать эмпирические данные с теорией, что согласуется с известными ценностями науки.

Любое научное исследование, решение конкретной проблемы предполагает выдвижение гипотез и их проверку эмпирическим путем.

Научная гипотеза – это и есть предположение, которое

формулируется с целью последующей проверки [37, с. 57].

Исследователи делят гипотезы по следующим основаниям: по познавательным функциям и объекту исследования. Выделяются описательные и объяснительные гипотезы.

Описательная гипотеза – предположение о том, что исследуемому явлению присущи определенные свойства. К описательным гипотезам относятся экзистенциальные гипотезы, в которых констатируется существование некоего феномена.

Объяснительная гипотеза – предположение о причинах, закономерностях и взаимосвязях явлений, объектов или их составляющих. Они делятся на общие и частные гипотезы. **Общая гипотеза** нацелена на объяснение всего класса исследуемых явлений, а **частная гипотеза** обращена к частям объекта и объяснению их взаимодействия внутри класса явлений. Как правило, в научном исследовании имеются общая и несколько частных гипотез.

Известно, что некоторые открытия связывают с действием инсайта. Инсайт как явление иррациональное, говорящее о том, что правильное решение или открытие произошло не путем логики и умозаключений, а как бы спонтанно, неожиданно никакого отношения к представлениям о научном исследовании не имеет. То есть, в случае с гипотезой инсайт «не работает». Процесс «рождения» гипотезы описан в современной науке именно как рациональный, имеющий свою логику. Хотя справедливости ради, следует сказать, что бессознательная часть психики исследователя может приходить ему на помощь, это происходит в тех случаях, когда погружение в проблему было очень глубоким и «захватило всего исследователя». Традиционно же процесс вынашивания и оформления гипотез осознан и планомерен.

Выдвижение гипотезы осуществляется последовательно. Сначала исследователь анализирует имеющиеся факты, размышляет над ними, синтезирует и обобщает их, на этой основе рождается некое предположение, которое вынашивается, обдумывается формулировка, только потом оно оформляется в научное предположение. Не любые предположения являются научными гипотезами. В науковедении имеются требования, которым должны отвечать предположения, претендующие быть гипотезами.

Требования к гипотезам:

- гипотеза не должна включать много положений, лучше, если оно одно;
- гипотеза должна быть сформулирована просто;
- в гипотезе не должны присутствовать понятия и категории, которые выглядят, как неоднозначные, то есть они могут пониматься по-разному;
- гипотеза не должны содержать оценочных суждений;

- гипотеза должна соответствовать фактам;
- гипотеза должна быть проверяема;
- гипотеза должна быть применима к широкому кругу явлений;
- гипотеза должна быть логичной.

Таким образом, можно сказать, что формулирование научной гипотезы – это специальная компетенция ученого, которая требует определенного уровня теоретической и практической подготовленности.

Научное психологическое исследование имеет свои этапы.

Этапы научного исследования показывают внутреннюю логику научно-исследовательского труда, отражают систему необходимых характеристик, качеств личности, компетенций субъекта научно-исследовательской деятельности.

Научное исследование предполагает восемь следующих этапов:

1. Постановка задачи или определение проблемы.
2. Предварительный анализ имеющейся информации, условий, теоретических моделей и прикладных методов, способных решить выделенную проблему.
3. Формулирование гипотезы.
4. Планирование и организация эксперимента.
5. Анализ и обобщение полученных результатов.
6. Проверка исходной гипотезы на основе полученных результатов и окончательная формулировка новых фактов или взаимосвязей.
7. Объяснение (решение) проблемы и прогнозирование ее дальнейшего развития.
8. Составление отчета об исследовании [37, с. 86].

Итак, научное исследование – это несколько взаимосвязанных этапов. Первым из них является **определение проблемы и постановка задачи**, о чем мы писали выше. Здесь вопрос в том, как воспринимается проблема исследователем. Ведь стоящая перед исследователем проблема может восприниматься им однозначно и предельно конкретно или с самого начала быть недостаточно ясной и выглядеть абстрактной. Время и усилия, затраченные на этом этапе, в том и другом случаях будут различны. Так как мы говорим о работе психолога в организации, то задача его – разобраться с ситуацией таким образом, чтобы можно было выдвинуть предположения о причинно-следственных связях определенных явлений, относящихся к решаемой в организации проблеме. Для этого исследователь должен **собрать информацию**, учитывая не только теоретическую, но и практическую составляющую проблемы. От степени проработки проблемы на этом этапе будет зависеть результат последующей научно-исследовательской деятельности.

Исследователи отмечают, что «в случае новизны и сложности ситуации можно говорить об известных трудностях, которые возникают при формулировании сущности проблемы. Разумеется, *определение*

проблемы, ее вычленение из множества других фактов и явлений – первое условие правильного проведения исследования. Данная стадия, называемая стадией определения и четкого формулирования задачи, требует значительного времени на тщательное изучение существа дела, поиск связи явлений и определение первостепенного [37, с. 56]. Фактически на этой стадии исследователь работает на перспективу. Это очень важно.

Следующий этап исследования – это **этап формулировки гипотез**, требующих эмпирической проверки. Задача исследователя быть предельно понятным в формулировках своих предположений. Иногда в научных кругах можно услышать такое выражение: «красивая гипотеза». Это признание того, что исследователь сумел придать своим предположениям нужную форму, а сами они содержат интересные в научном и практическом отношении идеи.

Исследователи отмечают, что «при формулировании гипотезы речь, по существу, идет о постановке вопроса и формулировке предположений, которые должны быть решены и объяснены данным исследованием – принять или опровергнуть гипотезу. Разумеется, главным основанием являются соответствующие теории и модели, которые помогают понять проблему.

Как уже отмечалось, теория охватывает широкую совокупность явлений. Чем совершенней теория, тем больший круг вопросов и проблем она в состоянии объяснить. Именно теория позволяет сформулировать гипотезу, которая будет адекватным и конструктивным ответом на вопрос. Таким образом, *привлечение теории, помогающей понять проблему, является необходимым элементом этого этапа исследования*» [37, с. 57].

Для того чтобы исследователь смог привлечь теории и правильно сформулировать гипотезы, ему необходимо осуществить самоопределение в отношении имеющихся подходов и концептуальных положений, относящихся к проблеме исследования. В этом смысле достаточная теоретическая компетентность и готовность отстаивать свою точку зрения на предмет и логику исследования, обеспечивает ему эту возможность, он перестает быть «беспристрастным» и делает свой выбор в плане методологических основ исследования и его дизайна.

Планирование и организация эксперимента в качестве этапа исследования имеет отношение к тем научно-исследовательским проектам, где эксперимент планируется. Он может быть различных видов. Выделяются следующие виды эксперимента: констатирующий, формирующий, естественный, лабораторный. Выделение того или иного вида эксперимента зависит от основания классификации.

Суть эксперимента состоит в том, что экспериментатор: а) варьирует независимую переменную; б) регистрирует изменение зависимой переменной; в) контролирует внешние (побочные переменные) [1, с. 43]. В научных исследованиях, где планируется эксперимент, он должен быть

обоснован с точки зрения целей работы.

Так как задачи развернуто описывать методы психологического исследования в данном пособии не ставилось, мы остановимся только на тех аспектах вопроса, которые нужны для раскрытия заявленной проблематики.

Важным методом в психологии, как и в других науках, выступает **наблюдение**. Ученые отмечают, что «чрезвычайно важным требованием к научному наблюдению является его объективность, т.е. фактически требование о возможности повторения и контроля. Помимо четкой постановки цели наблюдения и установления градаций избранных критериев (действий, качеств) – продолжительности, интенсивности, величины, лабильности и т.д., оно включает и требования об однозначности кодов информации» [96, с. 158]. Исследователь обязан вести протокол наблюдения, в котором фиксируются наблюдаемые в соответствии с целью исследования факты. Как у наблюдения, так и у эксперимента есть свои достоинства и недостатки, о которых знает исследователь.

Установлено, что на результаты наблюдения влияет личность исследователя, его установки и пр. Вот почему важна способность наблюдателя быть объективным в отношении наблюдаемых явлений, обладать достаточной критичностью мышления, важными для исследователя качествами личности – научной принципиальностью, целеустремленностью, широтой кругозора, высокой интеллектуальной активностью, развитой мотивацией достижения и др.

Исследование может быть чисто эмпирическим, не предполагать экспериментальную работу. Тогда в программе эмпирического исследования показано, что именно измеряется, какими именно психодиагностическими инструментами это делается, обосновывается, как это обеспечивает достижение цели научной работы. В таком исследовании устанавливаются взаимосвязи между явлениями, сторонами явления, но не исследуются причинно-следственные связи.

Анализ и обобщение полученных эмпирическим путем данных – важная составляющая научного исследования. На этом этапе исследователь показывает данные применения тестов, опросников, используя методы анализа, синтеза, сравнения данных.

Методы математической и статистической обработки данных позволяют обобщить материал исследования, представить его таким образом, чтобы стало понятно, подтверждается ли выдвинутое в начале работы предположение. Такая работа требует умения показать результаты наилучшим образом. Исследователи делают это в виде таблиц, графиков, схем, гистограмм, диаграмм, рисунков. Представление информации в указанном виде требует использования таких методов анализа, как простые и комбинационные группировки, расчет средних величин,

регрессионный, корреляционный, дисперсионный, факторный и кластерный анализы. Основная задача статистических методов, которым принадлежит решающая роль среди всей совокупности методов обработки и анализа, состоит в установлении роли различных факторов в развитии и функционировании организационно-психологических процессов. Однако подобная обработка данных возможна только при условии их количественного измерения [37, с. 85].

Правильное представление данных позволяет объяснять их, анализировать полученные результаты, комментировать выявленные взаимосвязи и делать определенные выводы. На этой основе разрабатываются рекомендации по решению проблемы, заявленной в исследовании.

Заключительные этапы научного исследования связаны с **проверкой исходной гипотезы, объяснением проблемы и составлением отчета** [37, с. 59]. Исследование предполагает определенную последовательность действий ученого, и на каждом его этапе имеются промежуточный или итоговый результат и выводы.

Решая задачи заключительного этапа научно-исследовательской работы, ученый руководствуется рядом научных принципов, позволяющих раскрыть смысл и сущность полученных результатов исследования.

Принцип научный – основание некоторой совокупности фактов или знаний, исходный пункт объяснений или руководства к действиям [1, с. 35].

Объяснительные принципы психологии – это то, что позволяет исследователю содержательно описать изучаемый объект через название его качеств, характеристик, свойств, используя общенаучный метод для реализации программы эмпирического исследования.

Выделяются несколько принципов: принцип взаимодействия и развития, принцип детерминизма, принцип целостности, принцип активности, принцип субъектности, принцип реконструкции.

Принцип детерминизма (принцип причинной обусловленности), согласно которому психика обусловлена объективной действительностью, а все психические явления обусловлены деятельностью головного мозга. Содержание психического «задается» средой, внешними по отношению к мозгу явлениями. Иначе говоря, принцип детерминизма отражает закономерную зависимость явлений от порождающих их факторов [84, с. 22].

Принцип единства сознания и деятельности связывает активность субъекта с активностью сознания. Важно подчеркнуть, что принцип указывает на единство, но не тождество сознания и деятельности. Согласно этому объяснительному принципу, сознание образует внутренний план деятельности человека, оно представляет собой результат поведения и жизнедеятельности, а изменение содержания деятельности

способствует формированию качественного нового уровня сознания [1, с. 35]. Например, в психологии развития (деятельностный подход) показано, что на разных этапах онтогенеза у взрослеющего человека развитие сознания и самосознания осуществляется посредством усвоения ведущей деятельности, в результате чего психика приобретает качественно новые характеристики, что и отражается на уровне сознания и самосознания личности.

Принцип взаимодействия и развития требует учета факта «взаимного влияния объектов, неизбежного в силу пространственно-временной структуры мира» [91, с. 17]. Он отражает взаимосвязь процессов эволюции, филогенеза и онтогенеза. Само же развитие есть способ существования материи. Можно сказать, что этот принцип отражает постоянное количественное и качественное изменение психики, что, по сути, и есть развитие. Характеристика психического явления возможна при одновременном выяснении его особенностей в данный момент, истории возникновения и перспектив изменения [1, с. 35].

Принцип системности предполагает наличие системообразующего принципа [84, с. 22], что обеспечивает непротиворечивость и логичность научных выводов, позволяет строить целостную концепцию.

Принцип целостности согласуется с холистическими представлениями на личность, что требует от исследователя описания и объяснения не только составляющих изучаемого явления, их взаимосвязи, механизмы функционирования его и пр., а именно человека как целого, неделимого.

Принцип активности, можно сказать, подчеркивает специфику природы психического человека. Жизнь живых организмов обеспечивается механизмами адаптации, работающими по принципу реактивности. Человек отличается тем, что он активен, осознает объект-предметную сторону бытия, может менять среду в зависимости от своих целей.

С этим принципом тесно взаимосвязан **принцип субъектности**, то есть важнейшее правило, согласно которому человек является активным началом, то есть он противопоставлен объекту. Следовательно, он становится ответственным за свои слова, поступки, действия. Поэтому в психологии существует представление о человеке как субъекте, субъектности как меры компетентности, ответственности, активности, осознанности, зрелости личности.

Все объяснительные принципы в психологии служат цели формирования методологии научного познания в целом и обеспечивают научную основу конкретного исследования, в частности.

Психологу организации важно представлять все этапы научного исследования и быть готовым представлять отчет об исследовании. Отчет может быть представлен письменно, в виде презентации или сообщения по исследуемой проблеме. В процессе представления отчета может возникнуть

обсуждение результатов, дискуссия относительно практических рекомендаций по внедрению инноваций, например, и пр. Организационный психолог должен быть готов обосновывать свою позицию, разъяснять суть полученных результатов, комментировать данные исследования, показывать возможности и ограничения их использования в конкретной ситуации.

Публиковать данные исследований, проведенных в организации, психолог может только после согласования этого с руководством организации или, заранее обозначая, что это планируется делать.

Успех научного психологического исследования, таким образом, во многом определяется мерой теоретической подготовленности исследователя к этой работе по ее важнейшим аспектам.

***Вопросы и задания для самоконтроля по материалам главы
«Научное психологическое исследование:
теоретические аспекты проблемы»***

1. Выделите необходимые и достаточные признаки научного исследования.
2. Какие явления и их взаимосвязи изучаются в организационной психологии? Подтвердите свою точку зрения примерами.
3. Что такое проблема исследования? Сформулируйте проблему исследования на примере Вашей выпускной квалификационной работы.
4. Какие проблемы исследования различают по основанию объективности-субъективности?
5. Как происходит «обнаружение» проблемы исследования?
6. Каким образом взаимосвязаны понятия: проблема, тема, задачи, дизайн, цель следования?
7. Верно ли, что существуют различные способы выбора проблемы исследования? Обоснуйте свою позицию и покажите на конкретном примере.
8. Чем характеризуется проблемная ситуация в отношении научного исследования? Какие стороны в ней можно выделить?
9. Какова роль ценностей и норм науки в современной психологии?
10. Представьте формулирование проблемы исследования как процесс. Какова последовательность действий исследователя в нем?
11. Какие типы проблем исследования выделяются в науке? К какому типу относится проблема, которой посвящена Ваша выпускная квалификационная работа?
12. Как в науке определяется предмет исследования? Приведите примеры предмета исследования в психологии труда.
13. По каким признакам можно определить, что проблема исследования актуальна? Покажите путем анализа определенной темы.
14. Какие общие критерии актуальности темы научного исследования

- разработаны в науке? Проверьте, отвечает ли этим критериям выбранная Вами тема исследования.
15. Какие аспекты актуальности темы следует обосновывать исследователю?
 16. Сравните понятия «научно-исследовательская значимость» и «новизна в науке». Покажите понимание на примере Вашей выпускной квалификационной работы.
 17. Могут ли быть значимыми рекомендации, сделанные на основе эмпирических данных исследования конкретной организации? Если да, то о какой значимости идет речь?
 18. Может ли научное психологическое исследование не содержать программы эмпирического исследования? Обоснуйте свою позицию.
 19. Как в науке определяется цель исследования?
 20. Как соотносятся цель и задача в научном исследовании?
 21. Верно ли, что целями и задачами определяются виды научных исследований?
 22. Прав ли тот, кто считает, что между фундаментальными и прикладными исследованиями четкой границы не существует? Обоснуйте ответ.
 23. Чем отличается фундаментальное исследование от исследования прикладного характера? Какого вида Ваше исследование?
 24. По какому критерию в науке выделяют поисковое, структурное и экспериментальное исследования? Охарактеризуйте Ваше исследование.
 25. Что в приведенном далее перечне не является характеристикой научного метода? Характеристики научного метода: контролируемость, операциональное определение, повторяемость, оригинальность.
 26. Что есть научная гипотеза? Приведите пример научной гипотезы, используя свой опыт написания выпускной квалификационной работы.
 27. Какие требования предъявляются к гипотезе в науке?
 28. Какие гипотезы делятся на общие и частные? Приведите пример такой гипотезы, выделив в ней общую гипотезу и частные.
 29. Чем описательная гипотеза отличается от объяснительной гипотезы? Покажите на примере.
 30. Раскройте внутреннюю логику научного исследования, выделив этапы. Охарактеризуйте их. На каком этапе научного исследования в настоящий момент находитесь Вы, выполняя задачи выпускной квалификационной работы?
 31. Что такое ценности науки?
 32. Какова роль объяснительных принципов психологии?
 33. Какие объяснительные принципы психологии известны? Как вы применяли их в своей научно-исследовательской практике (покажите на конкретном примере).

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФЕНОМЕН И ПОЛЕ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Организация и ее роль в жизни человека

Большую роль в жизни человека играет его профессиональная деятельность. Она дает возможность человеку реализовывать свои знания, компетенции, личностный потенциал. Именно профессиональная деятельность зачастую открывает творческие возможности личности, в профессии личность достигает вершин, пиков развития, от чего у человека возникает ощущение удовлетворенности своей жизнью и трудом. Часто достижения человека в профессии приносят ему похвалу со стороны руководства, коллег, органов государственной власти, общества в целом, награды, заслуженное уважение, почет, что очень приятно и важно практически для каждого человека. Работая в коллективе, личность строит отношения со своими коллегами, не только деловые, но и дружеские, интимно-личностные, что позволяет раскрывать свой человеческий потенциал, строить отношения дружбы, любви, доверия, поддержки, личностной солидарности в моменты кризисов и пр. Это весьма существенная сторона жизни человека. И чаще всего множество самых разных и важных событий происходит в конкретной организации, в той, где человек трудится. Поэтому в жизни каждого из нас организация имеет принципиальное значение.

Научные представления о феномене организации раскрываются через определение понятия. Обобщая имеющиеся в научной литературе определения, можно сказать, что **организация – это сложная система** уровней власти, управления, коммуникации, взаимосвязей. Все эти подсистемы имеют прямое отношение к людям – субъектам конкретной профессиональной деятельности в организации.

В каждом уровне организационного строения можно обозначить свое предметное поле психологических исследований. Вопрос в том, что актуально для конкретной организации в конкретное время?

В настоящее время выделены **характеристики, отражающие своеобразие явления «организация»**.

Среди характеристик больших организаций, которые нашли отражение во многих теориях, помимо размера и сложности, как правило, выделяются такие характеристики, как формализация, рациональность, иерархическая структура и специализация [37, с. 226-227].

Количество сотрудников организации отражает ее **размер** и определяет специфику коммуникации в организации.

Мы будем говорить о характеристиках, принадлежащих большим организациям.

Сложность в качестве характеристики организации позволяет

выделить структурные звенья, иерархические уровни, специализацию и количество подразделений в организации. Есть более и менее сложно устроенные организации.

Формализация как характеристика организации позволяет регламентировать деятельность и поведение сотрудников подразделений в соответствии с предписанными для них правилами и нормами, изложенными документально и представленными каждому работнику лично для ознакомления.

Рациональность предполагает научность и правильное управление людьми для достижения цели. Так, каждое подразделение решает определенные задачи, которые в совокупности приводят к цели.

Иерархическая структура отражает распределение власти на всех уровнях организации.

В отношении **специализации** в литературе указывается, что она «может выступать в двух формах – как разделение труда и профессионализация. В первом случае конкретная задача на основании анализа делится на элементы, повторяемость которых выше, а сложность значительно ниже всей задачи. Это позволяет упростить обучение и замену персонала. Во втором – специализация касается не задачи, а знаний и навыков индивида [37, с. 228].

Профессионализация означает формирование комплекса знаний и навыков, которые в силу своей сложности, динамичности или уникальности не могут быть сведены к отдельным операциям, доступным практически любому члену организации» [там же].

Таким образом, чтобы описать любую конкретную большую организацию, можно воспользоваться этими характеристиками. Представив все эти характеристики организации «в действии», можно понять, насколько это сложный «живой организм». Нас как исследователей интересует в большей степени психологическая основа организации.

С точки зрения психологии, **организация** – это объединение людей, профессиональная деятельность которых направлена на достижение определенных целей. Важно подчеркнуть, что главным в деятельности всех сотрудников организации и является именно достижение ее целей, того, ради чего организация и была создана.

Организации могут быть различного профиля деятельности, что и определяется целями. Например, банк, детский сад, университет – это примеры организаций, имеющих разные цели и соответствующие направления деятельности.

Цель любой **утилитарной** (ориентированной на получение прибыли, материальной выгоды) **организации** – производить продукцию или оказывать услуги [53, с. 13]. Понятно, что организация может производить самую разнообразную продукцию, оказывать самые разнообразные услуги, она может быть государственной или частной, различной по количеству

работающих сотрудников и пр. Жизнь и успешность функционирования организации определяется ее нужностью людям, потребителям, покупателям, обществу и т.д. Это внешние детерминанты для организации. Есть и такие факторы, которые обращены непосредственно к сотрудникам.

Исследователи отмечают, что достижение указанной цели возможно при определенных условиях: члены организации должны обладать соответствующими способностями, ситуативные условия должны быть благоприятны для выполнения действий, направленных на достижение цели, члены организации должны быть мотивированы на выполнение этих действий [53, с. 13]. Таким образом, важны внутренние для организации факторы успешности ее деятельности. В организации должны работать способные к определенной деятельности люди, то есть не любой человек нужен организации, а только тот, который соответствует требованиям данного вида труда и конкретной работы. Речь идет о профессиональном отборе лиц, не только подготовленных (имеющих документы, подтверждающие уровень подготовки), но и действительно обладающих специальными способностями в отношении данного вида профессиональной деятельности. Например, не все люди могут работать в сфере обслуживания, у некоторых не хватает тех профессионально важных способностей, которые делают их сервисориентированными. Условия труда должны обеспечивать качественное выполнение работы, что предполагает соблюдение санитарно-гигиенических норм, эргономических требования и пр. Это обеспечивает руководство организации. Каждый сотрудник должен иметь адекватную и достаточную мотивацию достигать целей организации. Это важнейший аспект жизни организации и во многом залог ее побед на рынке товаров и услуг. Мотивацию нельзя назвать устойчивым свойством личности, которое присуще одним людям, и отсутствует у других. Она ограничена во времени и является результатом взаимовлияния свойств личности, целей, потребностей человека, стимулов, которые возникают в процессе достижения цели, и ситуации [53, с. 13].

В психологии управления, организационной психологии и психологии труда существенное место отводится именно вопросам мотивации персонала организации, что оправдано практической значимостью вопроса. Это самостоятельное направление работы организационного психолога.

Раскрывая сложность феномена мотивации, можно говорить о ее компонентах: активация (arousal) – это возбуждение или энергия, которая побуждает к действиям, направление (direction) является результатом решения человека о том, какую цель он будет преследовать, поддержание (maintenance) поведения связано с факторами, которые стимулируют реализацию определенного поведения до тех пор, пока цель не будет достигнута [53, с. 15]. Таким образом, **организация** – это реальные люди, имеющие свои мотивы и стремящиеся достичь своих целей. Вот почему

некоторые исследователи рассматривают организацию, прежде всего, как «противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными целями, интересами, потребностями и взглядами» [37, с. 4].

Следовательно, необходимо осуществлять определенную работу по приведению организации в нужное для достижения ее целей состояние. Показано, что «для того чтобы организация оформилась в некий целостный организм, индивидуальная цель одного или нескольких человек должна получить преимущество над целями других, т.е. именно этот индивид (группа) должен стать субъектом общей цели организации» [37, с. 5].

Итак, для успешной организации важна согласованность ценностей, целей, интересов сотрудников с целями организации (ее миссией), осознание этой миссии людьми в организации, эффективная коммуникация, благоприятный социально-психологический климат в коллективе и др.

Анализ комплекса необходимых для успешного функционирования организации условий показывает, что многие из них связаны с человеком. Это означает, что важнейшая проблема организации – это правильный подбор нужных именно этой организации людей.

В литературе подчеркивается, что подход, согласно которому организация – это, прежде всего, совокупность индивидов, до сих пор является наиболее признанным. При таком подходе основное внимание уделяется взаимосвязям между психологическими факторами и трудовыми ролями. При этом перед психологом стоит задача выяснить, какие индивидуальные характеристики отличают каждого человека, вступающего в организацию, и какие организационные факторы влияют на восприятие и аттитюды индивида, его мотивацию и удовлетворенность трудом. Другой аспект индивидуального уровня анализа связан с изучением личности и использованием полученных данных применительно к поведению в организационной среде. Мы не можем прогнозировать поведение организаций, пока не изучены индивидуальные характеристики ее членов [37, с. 31].

Итак, все организации, независимо от их размера, формы и специфики профессиональной деятельности, состоят из индивидов и групп. В то же время сама организация как единое целое характеризуется уникальными особенностями. С этой точки зрения, отметим, что в настоящее время исследователями выделен целый ряд **характеристик организации**, который позволяет сравнивать их между собой. К ним относятся: размер и структура, степень формализации, иерархические уровни, степень централизации, охват контролем и др. [37, с. 30-31]. Так как в фокусе нашего внимания будут собственно психологические аспекты

жизни организации, то ряда характеристик мы касаться не будем, это не входит в задачи учебного пособия.

В психологии труда подчеркивается тот факт, что не только трудовая деятельность, предъявляя определенные требования к субъекту, меняет его «под себя», но и человек вносит изменения в трудовую деятельность. Речь идет об индивидуальном стиле профессиональной деятельности специалиста. Он детерминируется индивидуально-психологическими особенностями личности, складывается в течение ряда лет, отличает одного субъекта труда от другого способом выполнения определенных операций и действий, но не только. А что же организация?

Организация, во многом определяя поведение своих членов, сама претерпевает изменения в результате влияния работников на ее деятельность, структуру, культуру и т.д. [37, с. 30]. То есть мы можем подчеркнуть, что **организация** – это сложная система взаимосвязей между целями организации и поведением работников, а также между действиями коллективного субъекта и типом организационной культуры, строением и особенностями деятельности организации.

Организация требует от сотрудников определенных форм поведения, выполнения перечня функциональных обязанностей, эффективности действий при выполнении работы, то есть подчинения целям организации, но она же **обеспечивает сотруднику удовлетворение его жизненно важных потребностей**. Если обратиться к широко известной пирамиде потребностей А. Маслоу, то это очень хорошо видно:

1. Витальные потребности физиологического характера. Удовлетворение их дает возможность жить, заботиться о своем здоровье, поддерживать приемлемое качество жизни организма.

2. Потребности в безопасности. Удовлетворение этих потребностей позволяет чувствовать защищенность – гарантия работы, денежные выплаты по болезни, соблюдение санитарно-гигиенических норм во время работы и др.

3. Потребности в аффилиации. Если эти потребности удовлетворены, то человек чувствует себя психологически комфортно, члены организации дают ему возможность ощутить, что он нравится им, с ним хочется быть, общение приносит моральное удовлетворение и повышает уверенность в своих положительных качествах и т.п. Для каждого это очень важно. Именно члены организации зачастую минимизируют действие стрессоров среды вне организации.

4. Потребности в уважении, самопринятии, самоуважении. При удовлетворении этого уровня потребностей субъект чувствует уважение со стороны коллег, руководства, члены организации дают ему понять, что он нужен и важен для организации. Это субъективно приятные в психологическом плане явления позволяют человеку строить новую мотивацию на личностное и профессиональное развитие, наполняют

смыслом жизнь человека, что придает жизни дополнительную наполненность.

5. Потребности в самоактуализации. По сути это потребность стать тем, кем человек может стать. Реализация этой потребности придает человеческой жизни ощущения «высшего» порядка – человек открывает себя себе, осознает, в том числе, правильность выбора профессионального пути, он становится лучшим в своем деле, наслаждается творчеством, ему открываются экзистенциальные «вещи». Реализация этих потребностей дает возможность человеку наслаждаться жизнью.

С точки зрения индивида, преимущество организованных групп заключается в том, что человек, являясь членом организации, может ставить и успешно достигать более масштабные цели, чем это возможно в одиночку [37, с. 223]. Этот факт необходимо учитывать, строя работу с персоналом организации по управлению мотивацией, в процессе аттестации сотрудников, организации их обучения и пр.

Итак, существует самая тесная взаимосвязь между трудом и личностью, организацией, которая жизненно важна для человека и проблемами, которые в ней возникают. Вот почему так важно изучать целый ряд животрепещущих проблем организации. Традиционно таковыми считаются проблемы мотивации персонала, лидерства в организации, детерминанты развития организации, вопросы профессионального отбора, выработки норм, ценностей, формирование организационной культуры и др.

В данном учебном пособии приведены три научно-психологических исследования, проведенных в организации «Новоторжская ярмарка «За шубой!». Каждое исследование было организовано по запросу руководства организации и направлено на решение определенной проблемы. На примере представленных в книге исследований есть возможность видеть, какие именно проблемы, каким образом можно изучать в конкретной организации, используя ресурс психологической науки.

Актуальными для этой организации вопросами были те, которые относились к профессионально важным качествам субъекта деятельности продаж, менеджерскому потенциалу сотрудников организации.

2.2. Торговая организация и ее особенности (на примере «Новоторжской ярмарки «За шубой!»)

2.2.1. Антропоцентрическая парадигма – основа философии успешной торговой организации

Парадигма – научный термин, означающий признание группой профессионалов определенной проблемы в качестве предмета исследования в совокупности с методами ее исследования, то есть «тип исследования, принятый за образец» (В.Н. Дружинин).

Феномен парадигмы связан с практической деятельностью профессионалов. Это и те виды профессиональной деятельности, которые принято относить к системе «человек-человек» или определять как ориентированные на клиента. Деятельность торговой организации тоже лежит в определенной парадигме. Можно сказать, что фактически речь идет об ответе на вопросы: кто главный, продавец или покупатель, человек или товар, процесс или результат? Есть и смежные вопросы, лежащие в плоскости проблемы выбора парадигмы: что считать результатом деятельности продавца, всегда ли покупатель прав, нужно ли влиять на покупателя и др.? И тут мы и должны самоопределимся – что больше подходит организации?

Заметим, что в обществе с развитыми демократическими представлениями и нормами, усвоенными на практике гуманистическими ценностями, переходящими от поколения к поколению, вопрос о приоритете свободы и прав человека в принципе уже не стоит. Но анализ происходящих перемен в российской действительности заставляет определять место этого вопроса как ключевого, основного, принципиального. Действительно, мы, например, приходим в магазин и думаем, что ради каждого из нас он и создан, а люди там работают, чтобы нам было удобно и комфортно, но зачастую мы ощущаем себя «лишними», с нами разговаривают неуважительно, тон персонала совершенно не соответствует деловому этикету. Само собой возникает вопрос, разве так может быть? Это касается и многих других организаций, призванных обслуживать.

В книге речь пойдет об организации, ориентированной на работу с потребителем. Это торговая организация «Новоторжская ярмарка «За шубой!».

Философия каждой торговой организации формируется в процессе практики, это «живая» работа живых людей с их представлениями и ценностями, потребностями и амбициями, уровнем притязаний и переживаниями, существующих в определенном ментальном пространстве социума в конкретное историческое время.

В науке и в практике работы с людьми в принципе существуют **две парадигмы: социоцентрическая и антропоцентрическая**. Что они из себя представляют?

С точки зрения социоцентрической парадигмы «Я» подчинено «Мы», то есть главное – это общество. Сущность личности присваивается извне, этот процесс связан с усвоением тех норм, правил и представлений, которыми руководствовались родители, учителя, взрослые. «Я» должно их принять и жить в соответствии с ними, на это направлены все воспитательные усилия семьи, СМИ, образования. Можно сказать, что общество важнее индивидуальности, подчиняет ее своим нормам, правилам, требованиям. В таком обществе формируют определенного человека, носителя соответствующих этому обществу представлений «о главном».

В противовес этой позиции существует другая философия отношения к человеку, в основе которой – антропоцентрическая парадигма. Согласно этим взглядам, человек свободен, креативен, автономен по отношению к воздействиям, оказываемым на него со стороны общества в форме обучающих и воспитывающих процедур, то есть формирующих личность. В процессе жизни происходит экстерииоризация сущности личности, то есть демонстрация самости человека вовне, миру. Человек усваивает стандарты отношений, ведущие к признанию безусловной ценности каждого человека, его способностей, возможностей, уникальных способов познавать и видеть мир и пр. Личность раскрывает себя в соответствующих поступках, действиях, отношениях.

Эти две парадигмы дают возможность представить, насколько разными могут быть по сути взаимодействия людей в обществе, отношения между ними, в том числе при выполнении профессиональных задач (ведь человек не может быть одним на улице и дома, а совершенно другим – на работе).

В случае разделения представлений и взглядов социоцентрической парадигмы человек живет по принципу: «от идеала – к жизни». В основе его активности лежат идеальные представления о человеке, то есть то, каким должен быть человек, а не какой он в реальности. Следствием такого подхода является догматичность и императивность практики взаимодействия с людьми. Особенно это характерно для педагогической практики. Но это же относится к любой сфере профессиональной деятельности, особенно важно это для сферы торговли. Ведь основой работы в рамках социоцентрической парадигмы становятся рекомендации, формирующие воздействия, оценочные процедуры, используемые в отношении другого человека – покупателя, потребителя услуг. Возможно ли это? Хочется ответить, что нет, но практика показывает, что именно это и происходит в реальной жизни российского общества. Нас оценивают,

подчиняют, нам указывают, на нас оказывают воздействие с определенной целью, не спрашивая нашего мнения.

Антропоцентрическая парадигма строится на признании факта первичности человека. Этот подход в науке согласуется с представлениями гуманистических психологов, согласно которым природа человека как минимум нейтральна, а не агрессивна, человек целостен, он руководствуется и живет по закону «усложнения потребностей» – от низших, биологических, к высшим – психологическим, духовным. Собственно вектор взаимодействия людей – «от жизни – к идеалу». В этом случае важнее реальная жизнь, реальные люди, их актуальные личностные проявления, самоактуализация «здесь и теперь». Такой подход рождает представления о не директивной профессиональной практике, когда люди без оценивания принимают друг друга, не делают замечаний и рекомендаций в отношении принимаемых решений. Важно, что люди научаются и готовы обсуждать и слышать друг друга. Можно сказать, что именно из антропоцентрической парадигмы рождается философия сотрудничества профессионала и потребителя, реализуется она путем развития действительности.

Базовые представления о человеке, его месте в жизни общества лежат в основе формирования философии организации. Они закрепляются в системе ценностей, носителями которых всегда выступает конкретный человек, личность. В сильной организации работают люди, разделяющие общие ценности.

Исследователи отмечают, цели в той или иной мере связаны с ценностями и поведением членов организации, которые могут рассматриваться как ее внутренняя среда, детерминированная в значительной мере национальными и культурными факторами [37, с. 231].

Многолетняя работа автора книги в «Новоторжской ярмарке «За шубой!» показывает, что формирование «нужной» для целей организации общности ценностей и целей сотрудников – сложнейшая работа ядра коллектива организации, непосредственно ее руководства. Можно сказать, что «Новоторжская ярмарка» – на пути осознания и внедрения в жизнь своей, достаточно стройной системы принципов отношений к людям, работе и себе. На уровне руководства организации постоянно происходит осмысление миссии «Новоторжской ярмарки», которую можно представить как перечень базовых представлений сотрудников организации, объединяющих их и делающих организацию уникальной.

Некоторое время назад вместе с директором «Новоторжской ярмарки», мы обсуждали приоритеты и смыслы деятельности организации, подводя итоги большой работы в этом направлении. В общем, мы пришли к некоторым важным выводам-положениям, которые мне хочется здесь представить и проиллюстрировать фотографиями из архива организации.

В «Новоторжской ярмарке» главный – покупатель.

Именно ради покупателя мы выращиваем пушно-меховое сырье, разрабатываем дизайн шуб и дубленок.

Для покупателя мы оборудуем торговые залы.



Торговые залы Новоторжской ярмарки «За шубой!»

Ради покупателя нами создана фирменная школа обслуживания «Новоторжской ярмарки».



Примерка мехового изделия в торговом зале Новоторжской ярмарки (2016 г.)

Для покупателя мы организовываем дефиле в Новоторжских шубах в разных городах страны.



Директор Новоторжской ярмарки Н. Серова и Новоторжская красавица.
Дефиле на Estet Fashion Week (2014 г.)

Ради покупателя мы участвуем в Международных конкурсах.

Ради покупателя «Новоторжская ярмарка» организывает и проводит Международный Конкурс «Меховая промышленная мода», реализует творческие проекты.



Фотопроект Новоторжской ярмарки «Художник. История любви» (Плес, июль, 2015 г.)

Девиз Новоторжской ярмарки: Мы работаем ради покупателя!

Сотрудник «Новоторжской ярмарки» знает:

- покупатели не зависят от нас, мы зависим от покупателя;
- покупатели делают нам честь своим приходом;
- довольные покупатели – главный результат нашей работы;
- каждый посетитель заслуживает нашего внимания.

В «Новоторжской ярмарке» нет неважных дел.

Если к нам приехали гости, люди, которые хотят купить шубы, то долг каждого сотрудника организации – стать гостеприимным хозяином. Встретить человека, предложить ему чая, поговорить с ним о его целях визита, помочь решить его проблему – вот правила поведения каждого сотрудника «Новоторжской ярмарки».

Свою работу выполняю сам – это закон.

Помощь коллеге ради общего дела организации приветствуется.

Любое дело «Новоторжской ярмарки» – дело каждого. Спроси сам: Что я могу сделать для общего дела? Не жди, когда тебя будут просить.

«Новоторжская ярмарка» – это место, традиции и люди.

Офис «Новоторжской ярмарки» – это место, где мы все работаем. Но у нас есть и выставки – продажи в разных городах России. Везде, где находятся сотрудники «Новоторжской ярмарки», – чисто, красиво, культурно.



Дефиле шуб и дубленок «Новоторжской ярмарки» в Доме меха, Тверь

Место, где мы работаем, – это еще и атмосфера, в которой мы живем. Это то, как мы общаемся друг с другом, о чем говорим, о чем думаем. Наши мысли – чистые, дела – хорошие.

Если «Новоторжская ярмарка» взялась за дело, то оно должно быть выполнено на самом высоком уровне. Это традиция организации.

Если у кого-то беда, все идут на помощь. Это традиция организации.

«Новоторжская ярмарка» – для труда и для жизни.

Мы строим открытые и честные отношения между всеми отделами и сотрудниками организации. Успех всех в нашей организации – это успех каждого.

В «Новоторжской ярмарке» не только работают, здесь живут. У нас есть традиционные общие праздники, которых мы ждем. Мы делим радость семейных событий сотрудников, помогаем в беде. Это наша жизнь в «Новоторжской ярмарке». Мы строим нашу жизнь сами.



Сотрудники «Новоторжской ярмарки» отдыхают и соревнуются (март, 2014 г.)

«Новоторжская ярмарка» – для развития и профессиональных достижений каждого.

Приветствовать профессиональный и личностный рост каждого сотрудника – правило нашей организации. Для этого у нас действует система обучения сотрудников.



Тренинг эффективных продаж ведет Н.Н. Демиденко (2012 г.)



Занятие на стажировке сотрудников торгового отдела ведет Н.Н. Демиденко (2013 г.)



Семинар с сотрудниками Новоторжской ярмарки в Государственном центральном театральном музее имени А. А. Бахрушина в Москве (2014 г.)



Стажировка сотрудников Новоторжской ярмарки, Дом меха Новоторжской ярмарки, Тверь (2015 г.)

Награждение лучших сотрудников за трудовые успехи – почетное дело и важное событие в коллективе. Лучшим может стать каждый сотрудник «Новоторжской ярмарки», если он стремится к высоким результатам и прилагает максимум усилий для этого.



Директор Новоторжской ярмарки Н.Ю. Серова награждает лучших по итогам работы продавцов на итоговом собрании коллектива (2015 г.)

«Новоторжская ярмарка» – лучшая.

У нас есть то, что делает нас непобедимыми. Это наш товар, наши сотрудники, наши покупатели. Это наши знания, опыт, стратегия, желание быть лучшими. Это наши руководители.

В «Новоторжской ярмарке» осуществились мечты многих из нас. И мы вместе создаем наше будущее.

Использование местоимения «мы» осознанно, это показывает прямое участие автора в той работе, которая осуществляется всем коллективом Новоторжской ярмарки ежедневно.

Как можно увидеть, в организации оформилась достаточной ярко характеризующая антропоцентрический подход «Новоторжской ярмарки» система смыслов профессиональной деятельности, миссия организации. Как же реализует свою миссию «Новоторжская ярмарка» на рынке?

В соответствии с принципами описания организации в психологии, торговая организация – это объединение людей, профессиональной задачей которых является продажа определенного продукта покупателям. Этой целью определяется специфика организации.

Рассмотрим особенности торговой организации на примере ее самоописания.

Итак, сама организация позиционирует себя следующим образом:

«Новоторжская ярмарка «За шубой!» – это:

- организация с полным производственным циклом: от выращивания пушных зверей, разработки и пошива готовых изделий до торговли натуральными шубами и дубленками по всей России
- основана в 2001 г. в Твери
- большая современная российская выставка-продажа натуральных шуб и дубленок для мужчин и женщин
- более 1000 готовых изделий в торговых залах. Все из натурального меха!
- красивые и качественные шубы из мутона, овчины премиум, нутрии, рекса, енота, бобра, каракуля, соболя, лисы, норки
- размеры от 42 до 60-го
- цены на шубы и дубленки производителя
- кредит в торговом зале
- интернет-магазин с доставкой шубы на дом на сайте **www.shubu.ru**
- 360 городов с нашими покупателями!
- «Мы работаем ради покупателя!» – профессиональный девиз коллектива Новоторжской ярмарки [35, с. 13].

Анализ материала позволяет заключить, что «Новоторжская ярмарка «За шубой!» – это большая современная торговая организация, которая работает по принципу ярмарки, организывает свои выставки-продажи меховых изделий в разных городах страны, предлагает покупать изделия из натурального меха в своем интернет-магазине.

Но следует заметить, что торговля шубами и дубленками – не единственное направление деятельности организации. «Новоторжская ярмарка» имеет зверохозяйство в Тверской области и занимается производством пушно-мехового сырья, из которого (но не только) отшиваются изделия.

Главная цель организации – это продажа шуб и дубленок из натурального меха по всей России.

Так как по размеру это большая организация, следовательно, все характеристики большой организации к ней имеют прямое отношение. Организация сложно структурирована, имеются стационарно работающие и мобильные подразделения, обеспечивающие реализацию цели организации по продаже шуб и дубленок на выставках-продажах по всей России. С точки зрения формализации, в ней разработаны и действуют нормы и правила для каждого подразделения в соответствии с задачами, которое им решается. В организации налажена система контроля за выполнением утвержденных директором правил. Научные основы организации труда и производства позволяют «Новоторжской ярмарке»

быть лидером на российском меховом рынке в течение ряда лет. Иерархическая структура отражает сложность организации, в ней имеются несколько уровней управления, в течение всего времени существования «Новоторжская ярмарка» развивается с точки зрения эффективного менеджмента. Специализация представлена разделением труда и профессионализацией. Большое внимание в организации уделяется набору и обучению персонала, особенно продавцов. Разработана система адаптации, обучения новых сотрудников, аттестации персонала. Руководителями организации разработаны методические материалы «В помощь начинающему сотруднику», учебно-методические пособия «Описания торговых рядов», «Как продавать шубы», другие методические материалы, позволяющие понять цели, задачи организации, ее главные принципы работы, вникнуть в философию «Новоторжской ярмарки».

«Новоторжская ярмарка» при представлении себя потребителям концентрируется на тех аспектах деятельности, которые позволяют понять некоторые особенности этой организации, ее организационной культуры, а именно выраженный человекоцентрированный характер. Действительно, каждая строчка самоописания организации воспринимается как ответ на возможный вопрос потенциального покупателя: из какого меха шубы, откуда мех, где можно купить шубу, какие формы оплаты предусмотрены и пр.? Это и говорит о том, что данная организация строит свою стратегию на рынке товаров как организация «для людей».

Важно, что достижение цели «Новоторжской ярмарки» обеспечивает большое количество сотрудников, а каждый из них является носителем тех идей, которые культивируются организацией и оформляются в ее миссию на рынке и философию профессиональной жизни и деятельности.

То, насколько сотрудник разделяет ценности и смыслы организации, адекватен в своей мотивации им, строит свое профессиональное поведение и действия в соответствии с ключевыми смыслами организации, зависит ее успех. Вот почему большое значение в «Новоторжской ярмарке» отводится научным исследованиям, в том числе, исследованиям персонала. На этом основании создана система обучения и профессионального развития сотрудников, выступающая опорой и условием сохранения позиций организации на рынке, даже в сложных условиях современной социально-экономической ситуации.

Следует заметить, что в вопросах проведения научных, в том числе, психологических, исследований в организации принципиальная роль принадлежит руководителю. От его мировоззрения, отношения к науке в принципе, видения возможностей практического использования результатов научных изысканий зависит судьба и возможность любого научного проекта.

Руководитель и создатель «Новоторжской ярмарки» Наталья Серова – человек стратегически мыслящий, любящий свое дело до самозабвения,

постоянно развивающийся, требовательный, обладающий выраженными творческими способностями, адекватно оценивающий возможности ситуации, стремящийся к достижениям и победам, лояльна к психологической науке и четко осознает ее возможности. Пожалуй, ничего лучше не раскрывает так человека, как разговор. Вот почему автор книги решила начать учебное пособие именно с диалога с Натальей Юрьевной. Надеюсь, у читателя уже сложилось определенное представление об этой успешной бизнес-леди. Я замечу, что ни одно исследование, о котором пойдет речь в книге, было бы невозможно, если бы руководитель занимал другую позицию.



Директор Новоторжской ярмарки Наталья Серова дает интервью («Фонтанка.Live», Санкт-Петербург, июль, 2015 г.)

Следует подчеркнуть, что психолог организации работает на конкретный заказ и должен уметь предложить адекватную программу исследования с предполагаемым результатом работы. Вот почему он обязан понимать логику научного исследования, быть компетентным в вопросах методологии научного познания, иметь определенный уровень квалификации для решения поставленных задач и способным правильно выбирать формы представления результатов исследования. Кроме того, организация ожидает от исполнителя заказа на психологическое исследование практических рекомендаций по поводу проблемы, лежащей в основе научных изысканий, конкретных предложений, в конечном итоге обеспечивающих рентабельность работы организации.

Профессиональный психолог осознает и принимает на себя ответственность за результаты научно-исследовательской деятельности в организации. Он готов реализовывать те рекомендации, которые сам выработал, для развития организации. Если он внутренне не может принять ответственность, не готов к реальным практическим действиям по внедрению нового, ему лучше не заниматься этой деятельностью, сосредоточившись на решении менее сложных вопросов. Самоопределение

в этом направлении – важнейшая составляющая развития профессионального самосознания психолога.

2.2.2. Главное для торговой организации – это покупатель

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из окружающей среды. Это помогает им приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению принятого курса [37, с. 231]. **Обратная связь** – это информационный канал связи с потребителем товаров или услуг.

В условиях кардинальных перемен политического, социально-экономического характера, изменений ценностей и норм, длительно происходящих в нашем обществе, формируется новый тип человека – человек-потребитель. Для предприятий торговли это означает точное понимание своей стратегической задачи – научиться быть адекватными этому покупателю, уметь правильно дать человеку то, что ему нужно, сделать это так, как нужно покупателю, создать комфортную атмосферу для покупателя.

Если вы, читатель, думали, что речь идет о продавце как главном человеке в организации, то вы ошиблись. Главным выступает покупатель. Именно этот человек «задает тон», «правит бал». К слову сказать, мы привыкли к тому, что мы – «не главные». Ранее эта мысль мною была уже высказана, но здесь я хочу ее еще раз раскрыть на другом примере. Вот бывает, мы приходим к доктору, а у него «есть дела важнее» – позвонить по телефону, пообщаться с коллегами. Даже бывает так, что мы чувствуем, что мешаем, например, сотрудникам государственных структур своим присутствием, хотя понимаем, что организация в принципе и существует только для нас, потребителей. С нами общаются «на повышенных тонах», нас все время «строят», нам делают замечания и указания, а если ничего не говорят, то смотрят так, что и без слов понятно неприятное отношение. Даже заседания на высших уровнях власти, когда мы видим репортажи по телевидению, отражают не адекватный характер общения, сами заседания похожи на плохие уроки, которые ведут не пригодные к педагогической деятельности учителя. И это печально. В общем, все вывернуто «с ног на голову». И мы в этом живем.

Итак, вернемся к главному человеку, ради которого организация «Новоторжская ярмарка» появилась и активно работает на рынке уже пятнадцать лет. Это покупатель.

Что это за человек, современный покупатель? Конечно, они, покупатели, разные, но все же, какие общие новые черты личности покупателя явно проявляются вовне и очевидно требуют перестройки

работы торговой организации, ее сотрудников и руководства, если организация хочет быть передовой?

Можно с уверенностью утверждать, что современный покупатель – это носитель «нового» сознания, человек, ориентированный на себя и свои нужды и потребности, желания и интересы. Это с одной стороны. И, казалось бы, это человек зрелый, осознающий все грани своей персоны и понимающий себя настолько хорошо, что чувствует себя совершенно «свободным от внешних влияний». Но, с другой стороны, объективно, это личность, во многом сформированная именно средствами массовой информации, рекламой и «внедрением чужих представлений», внешних, порой чуждых для индивида в сферу его потребностей и мотивов. То есть современный покупатель – это результат работы среды, агрессивно требующей «быть в тренде» и иметь... дальше должен следовать длинный перечень того, без чего нет современного человека – потребителя услуг, товаров. Здесь можно коснуться того факта, что еще Фромм противопоставлял понятия «иметь» и «быть» как два разных способа существования человека [109]. Фактически современный человек обречен выбирать способ жизни в соответствии с этой логикой: иметь или быть? И это сложный выбор, требующий действий. Но одеваться то должны все! А в России с холодными зимами, прохладными веснами и промозглой осенью натуральный мех необходим. Но на наш выбор, что носить, в том числе, влияют.

Аронсон указывает: «Вывод о том, что мы являемся общественными животными, влечет за собой одно важное обстоятельство: мы живем в состоянии напряженного конфликта между ценностями индивидуальности и ценностями, связанными с подчинением окружающим, т.е. конформностью [6, с. 36]. Конформизм – изменение мнений, установок и поведения индивидов под влиянием окружающих [91, с. 623].

Все мы знаем о безнравственных фактах нашей действительности. Давняя история, о которой говорят исследователи: «Такие феномены, как реклама просроченных продуктов, с явно завышенной ценой или полностью бесполезных, если не вредных для покупателя, замешанная на малом количестве правды и множестве лжи, и многие другие социальные феномены являются частью большого обмана...» – пишет Э. Фромм [109, с. 197]. Это касается политики, здоровья, других сфер жизни человека [там же]. Нам лгут, системой навязывается некая логика, определенное понимание жизни, ее важнейших составляющих, принципов, правил, в совокупности которых и формируется «нужное» видение того, как быть «в теме», а, следовательно, что покупать. Так формируется массовое сознание личности потребителя товаров и услуг. Доминирующей становится философия «Иметь» (по Фромму), когда человек расценивает среду как содержащую то, что ему необходимо для жизни, он обращен к этой среде в качестве искателя-потребителя и это для него главное. Он все время

находится в поиске того, что он хочет приобрести, чего у него нет, без чего невозможно нормальное существование и т.д. Поэтому ему нужна помощь, чтобы он мог быстро ориентироваться в «море» товаров и услуг, на «помощь» спешит реклама. Помощь в кавычках потому, что это зачастую вовсе не помощь, это указание на то, что делать, как делать, где делать, когда делать. Можно сказать, что человека «ведут» к товару. Но в ряде случаев это действительно помощь, так как человек сокращает время на поиск нужной вещи, точно знает, где и при каких условиях он может ее приобрести. Фактически реклама для кого-то это «помощь» в кавычках, а для кого-то реальная помощь в конкретной ситуации.

Возникают вопросы: всегда ли реклама лжет, что она делает хорошего, можно ли без нее обойтись? Ответы могут быть даны следующие.

Реклама лжет не всегда. Иногда она действительно информирует о том, что нужно человеку, вот тогда и происходит «опредмечивание потребности», как говорят психологи. Субъект точно понимает, что он должен купить для решения какой-либо актуальной задачи или проблемы. Ведь традиционно реклама понимается как процесс информирования населения о товаре, ознакомления с ним, убеждения в необходимости его покупки [71, с. 8-9].

Что касается убеждения, то существуют два пути убеждения: центральный и периферийный. Центральный путь основывается на солидных аргументах, основанных на значимых фактах и цифрах, которые заставят людей задуматься о данной проблеме. Периферийный путь, вместо того чтобы вовлекать человека в мыслительный процесс, снабжает его подсказками, стимулирующими принятие аргумента без серьезного осмысления [6, с. 93]. Вопрос к организации: знают сотрудники об этом или нет, если да, то, как они это знание используют?



Пример фото шубы Новоторжской ярмарки с акцентом на элементе подкладки с указанием известного пушного аукциона

«Новоторжская ярмарка» сама идет к покупателю, поэтому использует оба пути. Центральный путь убеждения позволяет обратиться к тем людям, которые ищут изделие из натурального меха. Тогда в рекламе показывается напрямую качество товара, дается характеристика продукции на примере конкретных моделей шуб и дубленок, показываются главные и второстепенные свойства продукции, называется цена.



В случае обращения к тем людям, которые не попадают в категорию ищущих шубу, используется периферийный путь убеждения. Реклама тогда показывает, что Новоторжские шубы носят «звезды». Это историк моды А. Васильев, певица Н. Бабкина, и др. [79, с. 37-41].

А. Васильев в Новоторжской шубе на хоре



А. Д. Дементьев в шубе из бобра – подарок «Новоторжской ярмарки» на день рождения (2014 г.)



На фото понятно, что известные в стране люди сами являются «ходячей» рекламой, работает их личность и то, что они выбрали именно эту организацию для покупки конкретного товара.

Надежда Бабкина в модном енотовом жакете Новоторжской ярмарки (фото Аслан Ахмадов, мэйкап Блонди Бонд)

Еще один возможный вариант – это когда, например, реклама демонстрирует воплощенные в современных условиях городской жизни русские национальные традиции – здоровые девушки и юноши в красивых натуральных шубах воплощают идеи радости мещанской жизни, удовольствия от приобретения «тепла, красоты, статуса» и сопутствующих им любви, радости семейной жизни. Например, фото из проекта Новоторжской ярмарки «Как сказка становится былью» [35, с. 105].

На фотографии видим сюжет, в котором демонстрируются натуральные шубы на героях в тот момент, когда они намерены куда-то



Фотопроект Новоторжской ярмарки
«Как сказка становится былью»
(фото на базе Ботанического
сада ТвГУ)

идти. Вокруг – предметы утвари, баранки, самовар, корзины и прочие атрибуты мещанской жизни. Герои транслируют радость от наслаждения жизнью, любовью, теплом и красотой натурального меха.

За свою длительную историю реклама качественно эволюционировала. Страны находятся на разных уровнях развития рекламных продуктов, так как это связано с возможностями экономического, социального развития, культурными традициями, нормами и пр. В целом же можно говорить, что реклама прошла путь от информирования к увещанию, от увещания – к выработке условного рефлекса, от выработки условного рефлекса – к подсознательному внушению, от подсознательного внушения – к проецированию символического

изображения [71, с. 8-9]. Общие закономерности развития рекламы в конкретной обстановке, с учетом специфики деятельности конкретной организации, ее целей воплощаются в конкретные творческие продукты, которые демонстрируют движение организации по этому пути.

Очевидно, что реклама мощно воздействует на человека. Осознание такого воздействия на психику потребителя, с одной стороны, может воодушевлять, с другой стороны, заставляет сохранять «живыми» общечеловеческие ценности уважения свободы и достоинства человека. Формирование антропоцентрической философии организации – длительный процесс самоопределения сотрудников, развития команды единомышленников, ментальная перестройка многих людей, имеющих отношение к деятельности этой организации, презентация своей

философии обществу и отдельно взятому человеку – реальному или потенциальному покупателю. Это сложнейшая психологическая работа имеет ключевое значение, о чем, кстати, говорят и мастера бизнеса, например, Тони Шей в своей книге «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук» [115].

Акцент в своей деятельности руководители компании делали на покупателе и «заботе» о нем. Действительно, ключевыми ценностями организации были следующие: 1) Вызывать «вау!»-чувство нашим обслуживанием. 2) Принимать и поощрять изменения. 3) Создавать веселую и немного необычную атмосферу. 4) Любить приключения, творчески и нешаблонно мыслить. 5) Приветствовать рост и обучение. 6) Строить открытые и честные отношения посредством обмена информацией. 7) Создавать позитивный командный дух и семейную обстановку. 8) Делать больше меньшими средствами. 9) Быть увлеченными и решительными. 10) Быть скромными [115, с. 181].

Автор отмечает, что важно сформулировать такие ключевые ценности, которым вы сможете соответствовать. Под этим понимается, что у вас хватает воли нанимать и увольнять [115, с. 181]. Почему именно эти, а не другие ценности? Потому, что именно они обеспечивают этой организации победу в борьбе за покупателя на рынке.

Разговор с потенциальным покупателем строится на основе разнообразной рекламной продукции. Одним из ее видов является афиша.

Представляем несколько афиш «Новоторжской ярмарки» разных лет.



Первая афиша Новоторжской ярмарки
(2001 г.)



Афиша Новоторжской ярмарки
(2010 г.)



Афиша Новоторжской ярмарки (2012 г.)



Афиша Новоторжской ярмарки (2014 г.)



Афиша Новоторжской ярмарки (2014 г.)



Афиша Новоторжской ярмарки

Анализ материала показывает, представление о способах подачи информации потенциальному покупателю у разработчиков рекламной продукции менялось. Представленные афиши в некотором роде отражают общие тенденции развития рекламы в мире. Но нужно отметить, что афиши «Новоторжской ярмарки» самобытны, они соответствуют духу организации, стремятся вызывать у человека положительные эмоции.

Стиль, изображение, краски каждой афиши – результат разносторонней работы сотрудников во многих направлениях, в том числе, исследовательской деятельности.

Развивающаяся торговая организация понимает важность исследования личности покупателя своей продукции. Важно знать социально-психологические характеристики покупателя, чтобы правильно строить работу с ним. «Новоторжская ярмарка» считает это одним из важнейших направлений своей деятельности. В 2009, 2011–2012, 2016 гг. были осуществлены широкомасштабные исследования личности покупателя натуральных шуб и дубленок по всей России. Заметим, что общее количество респондентов приближается к 8 000 человек. В основе рекламной продукции лежат, в частности, и выводы этих исследований.

В силу того, что информация по этим исследованиям имеет важное коммерческое значение, она не может быть здесь представлена. Но указать на то, что это направление исследований в ведущей торговой организации России осуществляется, следует.

2.3. Основные направления исследований персонала торговой организации: возможности и ограничения

В торговой организации исследования могут быть социально-психологическими, маркетинговыми, собственно психологическими или организационно-психологическими.

Можно выделить несколько ключевых направлений исследований персонала.

Традиционно актуальными являются проблемы выявления профессионально важных качеств личности продавца и организация эффективной системы набора персонала. В современной ситуации растущей безработицы многие продавцы, находящиеся в торговых залах «Новоторжской ярмарки», по образованию таковыми не являются. Не секрет, что сегодня никого не удивляет такая ситуация, что ту или иную работу выполняет человек, не имеющий соответствующего образования. Натуральный мех – это дорогой и престижный товар. Исследование того, кто как личность соответствует требованиям профессии продавца, имеют принципиальное значение, тем более, что представление об эффективном продавце в настоящее время меняется в науке и на практике, и стандарты прошлого уже не действуют. Компенсацией отсутствия образования выступает профессиональный отбор «правильных» людей на должность продавца. А понять, кто именно нужен, можно только через осуществление научно-исследовательских процедур, позволяющих описать эффективного и менее эффективного сотрудника. На этом основании уже можно осуществлять набор персонала и дополнять его системой «экспресс-

подготовки» к работе с товаром и покупателем. Эта практическая деятельность осуществляется различными способами. В организации «Новоторжская ярмарка» создана система адаптации новых сотрудников и начальной подготовки к труду продавца. Это адаптивные тренинги, семинары по специально написанным руководством организации учебным пособиям. Другое актуальное направление организационно-психологических исследований – это исследование социально-психологических факторов, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности продаж. Действительно, ведь на продажу оказывает влияние целая система факторов. Как понять, что именно должен делать продавец, чтобы продавать эффективно, быть успешным в профессиональной деятельности? Научные изыскания в этом вопросе позволяют уже работающих сотрудников «продвигать» путем обучения в направлении развития требуемых качеств, навыков, компетенций. Это коммуникативная, конфликтологическая компетентность. Современные технологии продаж также предусматривают существенную психологическую грамотность и культуру.

В каждой организации развивается та или иная организационная культура. Это, в частности, касается вопроса карьерного роста сотрудников. В «Новоторжской ярмарке» сложилась традиция строить профессиональную карьеру от продавца до руководителя торговой бригады. В этом смысле актуальным для организаций является исследование менеджерского ресурса сотрудников, в частности, измерение лидерского потенциала. На практике это ведет к созданию системы ротации кадров и правильному использованию индивидуального ресурса личности в целях организации.

В качестве возможных направлений исследований персонала организации могут выступать любые стороны организационной жизни и культуры, в которых обнаруживается проблема.

Как уже было указано выше, выбор темы исследования задается наличием реальной проблемы в организации, но есть и «вечные» проблемы, к которым традиционно вынужден обращаться организационный психолог: профессиональный отбор, эффективность труда персонала, мотивация сотрудников, развитие организационной культуры.

Отметим, что научное психологическое исследование в организации призвано решать конкретные практические задачи. И это очень важно понимать.

На психолога-исследователя возлагаются достаточно большие надежды со стороны заказчика – руководителя, но нужно отметить, что его возможности как личности, профессионала, исследователя ограничены.

В процессе осуществления профессиональной деятельности психолог руководствуется основами профессиональной этики и нормативными документами, регламентирующими его деятельность.

Организационно-психологические исследования тоже имеют свои объективные возможности и ограничения.

Совершенно очевидно, что нет ни одного идеального метода исследования той или иной проблемы, точно также, нет и идеального исследования. Но у каждого профессионала – психолога есть арсенал профессиональных инструментов для решения конкретной задачи. Выбор их и работа с ними – это компетенция и квалификационное требование к специалисту.

Исследования, проводимые в полевых условиях, т. е. в реальных организациях, в отличие от лабораторных экспериментов часто сталкиваются с ограничениями, не позволяющими использовать целый ряд исследовательских планов. Наиболее часто при проведении полевых исследований возникают следующие проблемы:

1. Некоторые из подразделений организации, в которых планируется проведение исследования, по каким-либо причинам отказываются от участия в нем.

2. Сложность и практическая невозможность получить случайные выборки сотрудников и групп в реальной организации.

3. Трудности в использовании контрольной группы. Согласившись на проведение исследования, менеджеры непременно хотят, чтобы их сотрудники были экспериментальной группой и непосредственно участвовали в каких-либо исследовательских мероприятиях. «Пассивное» участие в исследовании в качестве контрольной группы воспринимается ими как ненужное и пустое занятие, мешающее обычной работе.

4. Большая нагрузка, которая ложится на психолога во время проведения исследования, нередко затрудняет объективную оценку изменений в изучаемых переменных.

5. Внутренняя политическая атмосфера в организации часто оказывает влияние и на ход проведения исследования, и на интерпретацию его результатов [37, с. 83-84].

Частично эти ограничения могут быть компенсированы условиями, в которых работает психолог, его мотивацией, отношением руководства к исследовательской деятельности и пр. Но нужно иметь в виду, что психолог со всем его арсеналом современных методов может не все!

И все-таки, несмотря на указанные сложности, значение психологических исследований в организации велико. И эти объективные обстоятельства-ограничения необходимо знать и учитывать при осуществлении научно-исследовательской работы.

***Вопросы и задания для самоконтроля по материалам главы
«Организация как феномен и поле научного исследования»***

1. Почему так велика роль организации в жизни современного человека?
2. Если организация – это система, то из чего она состоит?
3. Что включают в себя характеристики организации?
4. Чем могут и должны быть объединены люди, работающие в одной организации?
5. Как называются организации, ориентированные на получение прибыли?
6. Какие условия, по мнению психологов, обеспечивают вероятность получения прибыли организацией?
7. Зачем нужно согласование целей сотрудника и организации?
8. Какую роль для организации играют ценности личности сотрудника?
9. Зачем и как можно согласовывать цели организации и сотрудника?
10. В чем преимущества членства в организации для отдельного человека?
11. Какое отношение имеет феномен парадигмы к торговой организации?
12. Зачем нужна философия организации?
13. Как философия организации связана с ее рекламной деятельностью?
14. В чем ограниченность организационно-психологических методов исследования организации?

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ ПРОДАВЦА В СВЯЗИ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Профессиографический анализ труда продавца

Профессия продавца становится одной из самых массовых в России, требования к субъекту профессиональной деятельности продаж растут, потребитель заинтересован в высококлассном обслуживании. Развитое общество требует повышения значения психологической составляющей любой профессиональной деятельности, тем более ориентированной на клиента. Вот почему важно изучение личности продавца, непосредственно его профессионально важных качеств и его профессиональной деятельности в связи с меняющимися приоритетами в потребностях и поведении потребителя товаров и услуг.

Любая торговая организация имеет главную цель – выполнить работу для определенной целевой группы на рынке. Чем лучше выполнена эта работа, тем более привлекательной будет выглядеть организация, выполнившая работу, это важнейшее условие для достижения и длительного существования предприятия. Для совершенствования необходимо получать прибыль [116, с. 9-10]. Торговая организация продает потребителю товар, осуществляя продажи. Под продажами традиционно понимают в основном взаимодействие между покупателем и продавцом. Осуществление продаж и является профессиональной деятельностью продавца.

В научной психологической литературе описаны различные подходы к определению профессиональной деятельности вообще [10; 11; 54; 55; 89; 90; 95] и др.

Профессиональная деятельность определяется как профессия, то есть как род трудовой деятельности человека, который владеет комплексом специальной подготовки, опытом работы [10, с. 45]. Профессия может рассматриваться в качестве процесса трудовой деятельности человеком, имеющим определенный уровень профессиональной квалификация и компетентности.

Каждую профессию или специальность можно представить как конструкцию, составленную из отдельных типов элементов деятельности. Психологический модуль профессии определяется как типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделенный на основании общности психологических требований к человеку. Таким образом, элемент состоит из двух частей: характеристики типового элемента деятельности и психологических требований, предъявляемых человеку [87, с. 12]. Психологический модуль продавца, с этой точки

зрения, включает в себя типовые элементы – бытовое обслуживание и психологические требования – коммуникативность, уравновешенность, переключение и распределение внимания, оперативность мышления [87, с. 19].

Э.Ф. Зеер рассматривает профессиональную деятельность как социально значимую деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально обусловленных качеств личности [41, с. 30].

Таким образом, в науке показано, что профессиональная деятельность отличается от любой другой требованиями к специальной подготовке и личностным характеристикам субъекта.

В научно-исследовательском плане труд продавца представляет определенный интерес для исследователей в психологии труда, организационной психологии и работы по изучению различных аспектов темы имеются [8; 27; 39; 59; 75].

В некоторых работах исследователи указывают на значимость качества выполнения профессиональных обязанностей субъектом деятельности продаж. Подчеркивается, что, предлагая покупателям первоклассный сервис, предприятие торговли имеет возможность увеличить число повторных покупок и создать устойчивое конкурентное преимущество [76, с. 14-15].

Первоклассный сервис включает в себя систему составляющих, основой его является профессиональная деятельность, но важнейшее условие качественного обслуживания – это индивидуально-личностные параметры продавца. Важно понять, каким должен быть продавец, обеспечивающий первоклассный сервис с точки зрения именно его социально-психологических характеристик. Поэтому следует обратиться к анализу труда продавца.

Когда речь идет о непосредственных продажах, то исследователи указывают, специфика работы продавца состоит в том, что он общается с большим количеством посетителей [76, с. 27]. Это накладывает отпечаток на требования к этой составляющей профессиональной деятельности продавца. Важнейшим показателем являются стиль обслуживания покупателей, умение торговых работников обращаться с людьми. Исследователи отмечают, качество торговли находится в прямой зависимости от постоянной и безусловной расположенности продавца к покупателю [44, с. 77].

Таким образом, личность продавца важна как фактор продаж, ее нужно изучать в связи со спецификой профессиональной деятельности, чтобы обеспечить эффективность деятельности субъекта труда.

Психологические характеристики конкретного труда, средств и условий его организации с целью выявить отличительные признаки

различных профессии осуществляют с помощью профессиографии [75, с. 108].

Профессиография традиционно понимается в науке как процесс изучения, описания профессионального поведения и анализ своеобразия психики человека отдельной профессии. Итоговое описание профессии определяют как «профессиограмма». Она включает описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии. Профессиограмма составляется с основной целью – определить, выявить наиболее устойчивые, стабильные психологические качества, необходимые для реализации конкретного вида деятельности, что позволяет дифференцировать людей по уровню успешности обучения и эффективности выполнения данной деятельности [75, с. 109].

Итак, профессиографический анализ труда продавца позволит на теоретическом уровне понять, какие личностные качества выступают для продавца профессионально значимыми.

Основные профессиональные задачи, которые решает продавец, а также действия, которые он выполняет, дают целостное видение труда продавца. Так как нас интересует продавец «Новоторжской ярмарки», которая продает шубы и дубленки из натурального меха, то представим описание деятельности продавца непродовольственных товаров.

Доминирующие виды деятельности продавца непродовольственных товаров:

- проверка наличия товара в отделе до начала рабочего дня;
- подготовка товара к продаже (расположение, оформление продукции, расположение ценников);
- подготовка в подсобном помещении тележек и контейнеров с товаром для предотвращения перебоя в торговле;
- предложение товара и обслуживание покупателей;
- ознакомление покупателя с ассортиментом и помощь в выборе покупки;
- информирование покупателей о назначении, свойствах и качестве товара;
- предоставление покупателю кратких сведений о технологии производства товара;
- информирование покупателей о ценах, выписка чеков и подсчет стоимости товара;
- выдача товаров по оплаченным чекам или непосредственный прием денег за товар, обмен товара (при предъявлении чека);
- поддержание чистоты и порядка на витрине, рабочем месте в течение рабочего дня и оформление оконных и внутримагазинных витрин;
- изучение спроса покупателей и получение товара со склада, базы.

Продавец непродовольственных товаров осуществляет следующие действия:

- проверка и демонстрация товара;
- информирование покупателей о моде текущего сезона;
- оформление гарантийных паспортов на товар;
- подбор, примерка, помощь в определении размера изделий [97, с. 295].

Проанализировав должностные инструкции продавца непродовольственных товаров [51, с. 231-233], а также его профессиональные задачи [97, с. 295] выделили функции, которые должен выполнять продавец:

1. Обслуживание покупателей.
2. Подсчет стоимости покупки и выписки чека.
3. Упаковка и выдача товара.
4. Контроль за своевременным пополнением рабочего запаса товаров, их сохранностью, исправностью и правильной эксплуатацией оборудования, чистотой и порядком на рабочем месте.
5. Подготовка рабочего места: размещение товаров по группам, видам и сортам с учетом частоты спроса и удобства работы.
6. Получение и подготовка товаров к инвентаризации.
7. Составление установленной отчетности о выполненной работе.

Выполнение указанных функций позволяет говорить о профессионализме продавца. Ведь то, за какое время и как выполняются эти функции, свидетельствует именно об уровне квалификации, способностях, развитости нужных для этого труда личностных качеств продавца.

Профессионализм продавца – сложное личностное образование. В основе профессионализма современного продавца лежит, в частности, активность в продаже товаров. Именно это умение понимается как профессиональное мастерство продавца. Оно содержит следующие компоненты:

- Знание товаров, их практической полезности, правил эксплуатации или способов потребления;
- Обладание мастерством демонстрации и предложения товаров;
- Умение рекламировать товар и соответственно предложить сопутствующие или взаимозаменяемые товары;
- Быстроту обслуживания, техническое мастерство обслуживания;
- Знание психологических основ человеческой коммуникации, использование этических принципов взаимоотношений в трудовой деятельности.

Все эти компоненты обеспечивают взаимодействие продавца и покупателя, что приводит к завершенности покупки и обеспечивает конкурентоспособность предприятия торговли [76, с. 15-16].

Важной составляющей профессиональной деятельности продаж является тот факт, что в ходе продажи продавец и клиент обмениваются между собой определенными сообщениями.

Продавец сообщает некоторую информацию клиенту. Эта информация состоит из двух частей:

- 1) информация, необходимая для принятия решения о заключении сделки;
- 2) информация о состоянии продавца во время контакта.

Информацию первого рода можно разделить на сообщение «чистых» фактов и их интерпретацию с точки зрения выгоды клиента, т.е. те, что он получает при приобретении продукции.

Информация второго рода – это сообщения о позитивных ощущениях и впечатлениях продавца от собеседника. Потенциальный клиент в ответ на «послание» также «выдает» определенное сообщение, которое, в свою очередь, состоит из:

- 1) информации об отношении клиента к представленным фактам;
- 2) информации о «встречных» аргументах «за» и «против» совершения сделки;
- 3) информации о состоянии клиента в текущий момент [8, с. 33-34].

Понятно, что информация, которую продавец получает по «обратной связи» от клиента, позволяет реализовать главный принцип удовлетворения его потребностей.

Анализ описанного процесса позволяет делать выводы о сложнейшей системе коммуникации между продавцом и покупателем, о возможности большого числа ошибок технического порядка (незнание технологии продаж, нарушение последовательности этапов продажи, незнание товара в должной мере и ошибки при его презентации и др.), но еще возможны ошибки, связанные с личностью продавца непосредственно. Речь идет о затруднениях при вступлении в контакт, неразвитой эмпатии, неумении прочесть эмоциональное состояние другого человека, центрированности на себе и т.д.

Таким образом, роль коммуникации в деятельности продаж необыкновенно велика.

Важной психологической особенностью взаимодействия продавцов и покупателей является то обстоятельство, что их отношения друг к другу опосредуются товаром – это существенно влияет на отношения сторон, складывающееся в акте купли – продажи [39, с. 52]. Процесс продажи традиционно делят на этапы (табл. 1).

Таблица 1

Этапы продажи с указанием тактики и методов работы продавца

<i>Этапы</i>	<i>Тактика продавца</i>	<i>Методы продавца</i>
1. Привлечение внимания к товару	- Продавец определяет тип покупателя, его потребности - Показ товара	- Наблюдение - Речевой контакт
2. Возбуждение интереса к товару	- Демонстрация товара	- Презентация - Наблюдение
3. Влияние на принятие решения о покупке	- Речь продавца - Мотивация	- Общение в форме диалога
4. Завершение сделки	- Проверка соответствия товара желанию клиента	- Предложение сопутствующего товара

На всех четырех этапах продаж главными участниками являются продавец и покупатель. Каждый из них совершает определенные действия, продавец использует известные ему методы работы, направленные в итоге на удовлетворение потребности покупателя.

Поэтапный анализ процесса продажи в связи с указанной тактикой и методами работы продавца показывает, что в процессе продажи в разное время продавцу требуются предъявлять покупателю различные качества личности. Так, на первом этапе важно быть приветливым и внимательным, а далее, на втором, третьем демонстрировать развитую речь, определенный уровень интеллектуального развития, хорошую память, развитую эмпатию и наблюдательность. Только в совокупности этих качеств и при условии знания товара и технологии продаж субъект деятельности продаж будет эффективен.

Знание характеристик труда продавца, его функциональных обязанностей и объективных требований профессии позволяет в принципе отбирать на эту должность только соответствующих им кандидатов.

Для этого существует процедура профессионального отбора. Процедура профотбора позволяет избежать ненужных затрат на обучение и неэффективную работу непригодных к ней людей. Но важную составляющую в ней играет знание объективно требуемых качеств личности для эффективного осуществления работы и достижения целей продажи.

3.2. Проблема профессиональной пригодности человека и анализ психограмм продавца

Проблема пригодности человека к выполнению различных видов профессиональной деятельности имеет давнюю историю. Но вопрос остается актуальным и интересует не только ученых, но и практиков, для которых адекватный подбор персонала – залог развития и выживания в условиях конкуренции. Профотбор стал неотъемлемым элементом деятельности предприятий и организаций, поскольку сложилось устойчивое мнение о том, что персонал предприятия – важнейший фактор успеха экономической деятельности. Практика это подтверждает. Поэтому актуальным продолжает оставаться вопрос профессионального отбора на должность продавца.

В основе профессионального отбора – объективные характеристики, требуемые от субъекта труда, что предполагает обращение к психограммам продавца.

Современные исследователи, обращаясь к истории вопроса отбора на должность кандидатов, отмечают, что еще в 1908 г. проблему профотбора научно обосновал американский ученый Ф. Парсонс. Он выдвинул следующие принципы, которыми и сегодня зачастую руководствуются психологи организации:

- человек по своим индивидуальным качествам, прежде всего по профессионально значимым способностям, оптимально подходит к единственной профессии;

- профессиональная успешность и удовлетворенность профессией обусловлены степенью соответствия индивидуальных качеств и требований профессии;

- профессиональный выбор является сознательным процессом, в котором сам человек или профконсультант определяет комплекс психологических или физиологических качеств и соотносит их с требованиями профессий [88]. С этими положениями трудно не согласиться. Они ориентируют на выбор тех, кто на разных уровнях организации человека как субъекта, индивида, личности и индивидуальности в большей степени «совпадает» с профессией, обладает большей осознанностью выбора профессии.

Исследователи, обобщая информацию практического характера, опыт работы предприятий и организаций пытаются систематизировать данные и строят концепции отбора персонала. Так, в литературе чаще других рассматриваются три основных концепции отбора персонала:

1. Найм для соответствия или поиск «новой крови».
2. Найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры.
3. Найм подготовленных или найм подготавливаемых [31, с. 24].

В том случае, если найм предполагает кандидатов, которые наиболее подходят для социализации внутри уже существующей организации, и опыт и ценности которых соотносятся с настоящими действиями организации, говорят о философии «соответствия». Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, политикой следования новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях. Показывая позитивность подхода, специалисты, тем не менее, склоняются к тому, что «новая кровь» – не всегда единственно возможный и эффективный способ даже в перечисленных случаях. Во-первых, потому, что с помощью существующих техник отбора, тестирования, интервью и других определить искомое в кандидате достаточно сложно. Во-вторых, вероятность достижения предприятием желаемой цели не прогнозируется как стопроцентная [64, с. 217]. Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости. Каждая организация на этот вопрос смотрит по-своему. Дилемма «подготовленные или подготавливаемые» анализируется с нескольких сторон. С экономической точки зрения – в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправданно нанимать уже подготовленных. Однако нередко работодатели снимают экономические предпочтения и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовленных или подготавливаемых работников [31, с. 24].

Одна из современных концепций профессионального отбора продавцов включает в себя несколько этапов, которые реализовываются менеджерами торговых организаций [43] (табл. 2).

Таблица 2

Этапы отбора персонала с параметрами диагностики

<i>Этапы подбора персонала</i>	<i>Параметры диагностики</i>
Методика оценки персонала	Определение специфики методологии оценки персонала по организации, по конкретным вакансиям
Планирование персонала	Оценка наличных человеческих ресурсов, целей, условий и перспектив развития, будущих потребностей в персонале
Поиск	Определение источников поиска, информирование рынка о вакансиях
Набор персонала	Составление общего перспективного списка кандидатов на работу, максимальное обеспечение вакансий кандидатами

<i>Этапы подбора персонала</i>	<i>Параметры диагностики</i>
Первичный отбор персонала	Реализация оценочных процедур первоначального подбора, сортировка кандидатов по общим признакам
Вторичный отбор	Реализация оценки вторичного подбора, дифференциация кандидатов по специальным требованиям вакансии
Выбор кандидата	Оценка аттестации, представляемых результатов и решений, принимаемых по результатам аттестации
Адаптация	Описание используемых процедур адаптации, оценка их эффективности, описание проблем, возникающих в период адаптации

Реализация всех этапов последовательно является обязательной технологией подбора персонала в кадровой политике торговых организаций. Основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия, исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и др.

Для оценки профессиональной деятельности используются различные понятия, за которыми лежат конкретные феномены и процедуры: успешность, результативность, эффективность.

По мнению А. К. Марковой, эффективность тесно связана (и даже может рассматриваться в качестве синонима) с результативностью (наличием результатов, итогов труда, которые могут быть запланированными и неожиданными, негативными и позитивными), продуктивностью (наличием продукта труда, соответствующего необходимым стандартам профессиональной деятельности), оптимальностью (достижением наилучшего результата в данных условиях профессиональной деятельности при минимальных затратах времени и усилий) [68]. То есть эффективность можно понимать как комплексную характеристику профессиональной деятельности, выраженную в ее количественно-качественных показателях, а детерминированную интегральными свойствами человека как личности.

Публикации по промышленной и организационной психологии показывают зависимость эффективности работы сотрудников от пяти основных факторов: знание работы, способностей, квалификации, мотивации, персональных, организационных и внешних факторов [83, с. 144]. Знание работы заключается в выполнении сотрудниками определенных функций, то есть набор действий или моделей поведения в

соответствии с поставленной целью. Способности в данной модели рассматриваются в контексте добросовестного выполнения продавцом своих служебных обязанностей. Из-за разных способностей два продавца покажут разную производительность. Способности человека к торговле определяются наличием таких характеристик, как физические данные, специальные способности и навыки, личностные качества. Сюда так же относится мотивация, благодаря которой работник оценивает свои возможности для выполнения поставленной перед ним цели. Квалификация демонстрирует приобретенные работником навыки, необходимые для выполнения поставленных перед работником задач. Она зависит от предыдущего опыта в сфере продаж, а также уровня и глубины полученных прежде знаний. К персональным, организационным и внешним факторам относятся такие как уровень конкуренции, потенциал сбытовых территорий, отношение работников к поставленным задачам и т.д. [83]. Все указанные факторы действуют в совокупности, каждый в определенной мере влияет на результат профессиональной деятельности продавца. Особая роль принадлежит профессионально важным качествам личности (ПВК) – это индивидуальные свойства субъекта деятельности, которые необходимы и достаточны для ее реализации на нормативно заданном уровне и которые значимо и положительно коррелируют, хотя бы с одним (или несколькими) ее основными результативными параметрами, – качеством, производительностью, надежностью [89, с. 190].

При описании профессионально важных качеств используется широкий спектр свойств человека: конституциональных, нейродинамических, психодинамических, особенностей психических процессов, особенностей личности. Конкретный перечень этих свойств для каждой деятельности специфичен и определяется по результатам психологического анализа деятельности и составления психограмм [82, с. 95].

Чаще всего ПВК рассматриваются в контексте профессиональной пригодности, которую, по мнению В.А. Бодрова, определяют следующие характеристики:

1) профессиональная мотивация – побудительная сила, направляющая его на удовлетворение всего спектра потребностей, включая доступный уровень личностной зрелости;

2) общая и профессиональная подготовленность субъекта – необходимые знания, умения, навыки;

3) уровень функциональной и потенциальной готовности организма к трудовой деятельности – степень развитости анализаторов, физических и физиологических качеств;

4) индивидуально-психологические особенности организма – специфические ПВК, психомоторика, темперамент, характер, эмоционально-волевые качества [13].

Анализ профессиограммы показывает, что личность продавца с точки зрения объективно необходимых качеств должна быть разносторонне развита. Важны определенные параметры на разных уровнях структурной организации психики – психические процессы, состояния и управление ими, свойства нервной системы и характеристики личности, знания, умения, навыки.

Важных для успешной профессиональной деятельности продаж характеристик личности довольно много.

Профессиограмма консультанта по продаже включает следующие показатели:

1. Быстрая адаптация к новым условиям.
2. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие.
3. Способность к быстрому установлению контактов с новыми людьми.
4. Умение вести деловую беседу, переговоры [8].

Боб Кимбол, долгое время занимающийся торговлей и обучением правилам торговли, отмечает семь секретов профессионализма продавца. Во-первых, продавец должен обладать мастерством. Торговля – это мастерство, которому нужно научиться. Во-вторых, продавец должен обладать знаниями в данной сфере. Знания – это основа, на которой строится торговый профессионализм. Еще один секрет профессионального продавца – больше слушать, чем говорить. Таким образом, он откроет для себя, что в предлагаемом товаре могло бы стать для покупателя наиболее привлекательным. Торговцы сами становятся на позиции покупателя и помогают им покупать, чаще всего не снижая для этого цену, а убеждая в ценности товара. Четвертый секрет заключается в том, что люди покупают не товар, а выгоду. Выгода – это факторы товара, которые важны для покупателя. Поэтому продавец должен сводить продажу к реальной выгоде, которую может принести товар. Следующее то, что продавец должен уметь встать на позицию клиента, т.е. понять нужды клиента. Шестой секрет в том, что продавец должен уметь показать ценность товара, а не фокусировать внимание на цене. И последний секрет заключается в том, что продавец должен помогать клиенту купить товар [52].

Применение слова «секреты» в данном контексте оправданно, так как им подчеркивается возможность постижения тайн профессиональной деятельности продаж. И на пути становления мастером продаж необходимо многому научиться и овладеть конкретными технологиями и техниками работы, что предполагает наличие определенных качественных

характеристик личности продавца, которые собственно и лежат в основании реализации «секретов» продаж.

Джоббер и Ланкастер обобщили требования к персоналу и выделили такие качества:

1. Физические требования: например, умение говорить, соответствующая внешность.

2. Знания и навыки: например, образование и квалификация, опыт и успехи на предыдущих работах.

3. Способности: например, способность к общению или к самомотивации.

4. Характер: например, такие качества, как зрелость, чувство ответственности.

5. Интересы: в какой степени они являются социальными, активными или пассивными.

6. Личные обстоятельства: например, состоящий в браке, одинокий и т.д. [27, с. 444].

Анализ этих данных позволяет заключить, что начинается работа продавца с того, как он выглядит, а процесс эффективной продажи обеспечивается набором качеств, которые характеризуют уровень личностной зрелости человека. Можно сказать, что внутренний мир продавца «иррадирует» вовне его сущность, которую принимает или не принимает покупатель. В зависимости от этого он по-разному себя чувствует при покупке, и это влияет на результат взаимодействия. Некоторые из уже высказанных ранее соображений подтверждают и другие авторы.

В. Вертоградов выделяет пять качеств, которыми должен обладать продавец. Во-первых, презентабельно выглядеть. Он отмечает, что выдающиеся продавцы всегда выделялись своей экстравагантностью. Во-вторых, продавец должен уметь правильно формулировать свои мысли. Более простые и понятные фразы доступнее для покупателя. В-третьих, умение слушать. Вертоградов отмечает, что клиенты ценят, когда их понимают. В-четвертых, важным является профессионализм. Данное качество позволит продавцу грамотно проконсультировать клиента. И последнее, что выделяет автор – это чувство юмора [16, с. 43-44].

Очевидно, что эффективный продавец – это человек умный, понимающий состояние другого, ориентированный на покупателя, способный идти к цели.

В других исследованиях можно обнаружить еще несколько качеств, по которым определяется профессиональный продавец:

1. Уравновешенный и цельный характер и большой объем знаний в своей сфере.

2. Открытость.

3. Умение слушать и четко говорить.

4. Продавец должен быть оптимистом.

5. Он должен обладать целеустремленностью и высокой мотивацией [29, с. 38].

Таким образом, у исследователей представлен широкий перечень ПВК личности продавца, которые могут выглядеть как простое перечисление, рейтинг или классификации.

Некоторые исследователи обращают внимание на отдельные качества, подчеркивая их роль в процессе осуществления продавцом профессиональной деятельности. Так, Т.М. Бабаев провел исследование общительности как базового свойства личности продавцов, где разделил их на успешных и менее успешных сотрудников. Основанием такого деления стала результативность деятельности, т.е. объемы продаж и выручка. Согласно автору, успешные продавцы знают предмет своей деятельности, т.е. всесторонне осведомлены о ней. Они умеют располагать к себе людей, вызывать у них доверие, способны к быстрому установлению контактов с новыми людьми, умеют вести деловую беседу, переговоры. Они ясно и убедительно говорят, их речь отличается живостью и конкретностью. Они четко понимают поставленную цель. Их личные цели совпадают с целями организации, где они работают. Такие продавцы обладают контактностью, умением работать с людьми. Успешные продавцы способны к быстрдействию в условиях дефицита времени, уравновешены, в конфликтных ситуациях у них присутствует самообладание. Они общительны, снисходительны, эмоционально устойчивы при принятии ответственных решений, честны, доброжелательны, наблюдательны, умеют управлять собой, своими эмоциями и поступками. Менее успешные продавцы неглубоко осведомлены о своей профессиональной деятельности. Они недостаточно располагают к себе клиентов, с трудом устанавливают контакт с новыми людьми, не вызывают у покупателя доверия, слабо ведут деловую беседу, переговоры. В состоянии утомления такие продавцы зачастую проявляют агрессию. Они не сосредоточены на сути своей работы. Менее успешные продавцы плохо переносят провалы и полосу невезения, поэтому не могут заранее предотвратить неудачи. Часто теряются и не знают, какой товар предложить. Они недостаточно обладают способностью управлять своими эмоциями, поступками и поведением [8].

Имеются работы, в которых психологи делают упор на тех составляющих личности, которые обеспечивают усвоение и реализацию техники продаж в целом или ее компонентов. По мнению исследователей-психологов, современный специалист в области торговли должен в полном объеме освоить коммуникативную технику, то есть продавец как профессионал должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения.
- организовывать общение и управлять им.

- строить вопросы и конкретно отвечать на них.
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения.
- вести беседу, доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать [44, с.102-103].

Таким образом, показано, продавец должен обладать хорошо развитыми коммуникативными качествами и владеть соответствующей техникой, что позволяет ему легко вступать в контакт, выявлять пожелания покупателя, доходчиво объяснять то, что поможет продаже. Необходимы высокая эмоциональная устойчивость, работоспособность, развитая оперативная память, высокая степень распределения и переключения внимания, умение слушать. Препятствует успешной деятельности необщительность, инертность, низкая нервно-психическая устойчивость.

Анализ имеющихся исследований дает возможность заключить, что важнейшим качеством продавца является именно коммуникабельность, что подразумевает приветливость, умение слушать, четко формулировать свои мысли, задавать вопросы, отвечать на вопросы, аргументировано убеждать, нравиться и производить положительное впечатление.

Если речь идет о факторах эффективных продаж, то, конечно, нельзя не сказать о представленной в литературе точке зрения о важности мотивации. Подчеркивается, что важнейшим фактором эффективности торгового персонала принято считать именно мотивацию. Под мотивацией понимают готовность продавца приложить свои знания, усилия и навыки для достижения поставленной цели [83]. Очевидно, что более эффективна внутренняя мотивация. Но организация может принимать меры по стимулированию сотрудника и развивать внешнюю мотивацию ради достижения цели организации. Таким образом, возникает возможность управления мотивацией персонала, что и осуществляют передовые организации.

В исследованиях показано, что для эффективной деятельности продавец должен иметь развитую мотивацию достижений, которая обеспечивает субъекта стремлением выполнить работу как можно лучше или быстрее, помогает преодолевать препятствия и достигать высокого уровня в работе [23]. Очевидно, что не все работающие продавцы обладают такого рода мотивацией. Они могут быть носителями мотивации избегания неудач. В этом случае они менее эффективны при реализации технологии продаж, предусматривающих активность субъекта продажи.

Профессионально важным качеством продавца является эмоциональная устойчивость, то есть способность подавлять эмоциональные реакции, проявляемые в терпеливости, настойчивости, самоконтроле, выдержке (самообладании), ведущие к стабильности эффективности деятельности [46]. Известно, что непосредственный контакт с людьми, постоянное общение с потенциальными покупателями

приводит к быстрому эмоциональному истощению. Только развитые эмоционально-волевые качества, связанные со способностью управлять своим эмоциональным состоянием, оставаться доброжелательным, понимающим ситуации стресса позволяют работать эффективно, достигая цели продажи.

Залогом успеха работы продавца выступает уверенность в себе, своих силах. Уверенность в себе – это свойство личности, ядром которого выступает позитивная оценка индивидом собственных навыков и способностей как достаточных для достижения значимых для него целей и удовлетворения его потребностей. Эта черта отмечается исследователями в качестве важной характеристики личности продавца. Нервно-психическая устойчивость человека для продавца профессионально значимым качеством.

Таким образом, в психологии описаны важнейшие для успешной профессиональной деятельности продавца факторы, в том числе личностного плана. Они занимают существенное место в этой системе. Авторы указывают целый перечень требуемых профессией черт личности. Эти качества соответствуют требованиям профессии, отраженным в психограмме продавца, и учитываются при профессиональном отборе на должность.

3.3. Профессионально важные качества личности продавца в связи с эффективностью его деятельности

Теоретический анализ проблем труда продавца, профессионально важных качеств личности в связи с требованиями труда, логика профессионального отбора позволил разработать программу эмпирического исследования профессионально важных качеств, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности продавцов «Новоторжской ярмарки».

Исследование было проведено в 2012 г., в сборе и обработке эмпирического материала принимала участие студентка А.С. Жосу.

Цель: исследовать профессионально важные качества продавца в связи с эффективностью профессиональной деятельности продаж.

Эмпирические задачи исследования:

1. Выявить различия в индивидуально-психологических качествах продавцов с различным уровнем общей эффективности профессиональной деятельности.

2. Определить взаимосвязи эффективности труда с индивидуально-психологическими качествами продавцов.

Объектом исследования выступили продавцы торговой организации «Новоторжская ярмарка» в количестве 35 человек (13 мужчин и 22 женщины) в возрасте от 23 до 45 лет.

Предметом исследования были профессионально важные качества продавца и эффективность профессиональной деятельности продавца.

Гипотезы:

Общая гипотеза: профессиональная деятельность продавца определяется степенью развитости системы профессионально важных качеств, включающих общительность, нервно-психическую устойчивость, уверенность в себе, мотивацию достижения успеха.

Частная гипотеза 1: существуют различия в индивидуально-психологических особенностях продавцов с высокой и невысокой эффективностью профессиональной деятельности, то есть у более результативных продавцов выше показатели общительности, нервно-психической устойчивости, уверенности, мотивации к достижению успеха.

Частная гипотеза 2: эффективность профессиональной деятельности продавца положительно взаимосвязана с общительностью, нервно-психической устойчивостью, экстраверсией, самоконтролем, мотивацией к достижению успеха.

Методы и методики исследования:

1) Фрейбургский личностный опросник (FPI) форма В (Приложение 1)

2) «Мотивации к избеганию неудач и мотивации к достижению» Т. Элерса (Приложение 2).

3) «Пятифакторный личностный опросник» МакКрае–Коста («Большая пятерка») (Приложение 3).

4) «Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ) А.Г. Маклаков и С.В. Чермянин» (Приложение 4).

3) Экспертная оценка.

4) Стандартные статистические методы и программы (SPSS 18.0).

Обоснование методического инструментария.

Фрейбургский личностный опросник (форма В) был адаптирован и модифицирован в связи с исследованиями, проводимыми факультетом психологии ЛГУ по договору о научном сотрудничестве с Гамбургским университетом. Личностный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника сформированы на основе результатов факторного анализа и отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения. Форма В отличается от полной формы только в два раза меньшим числом вопросов. Общее количество вопросов в опроснике – 114. Один (первый) вопрос ни в одну из шкал не входит, так как имеет проверочный характер. Опросник FPI содержит 12 шкал:

Шкала I (невротичность) характеризует уровень невротизации личности.

Высокие оценки соответствуют выраженному невротическому синдрому астенического типа со значительными психосоматическими нарушениями. Для лиц с низкими оценками по фактору «невротичность» характерны спокойствие, непринужденность, эмоциональная зрелость, объективность в оценке себя и других людей, постоянство в планах и привязанностях.

Шкала II (спонтанная агрессивность) позволяет выявить и оценить психопатизацию интроверсивного типа.

Высокие оценки свидетельствуют о повышенном уровне психопатизации, создающем предпосылки для импульсивного поведения, об отсутствии социальной конформности, плохом самоконтроле. Низкие оценки по шкале «спонтанная агрессивность» свидетельствуют о повышенной идентификации с социальными требованиями, конформности, уступчивости, сдержанности, осторожности поведения, возможно, о сужении круга интересов и ослаблении влечений.

Шкала III (депрессивность) дает возможность диагностировать признаки, характерные для психопатологического депрессивного синдрома.

Высокие оценки по шкале соответствуют наличию этих признаков в эмоциональном состоянии, в поведении, в отношениях к себе и к социальной среде. Низкие оценки по шкале «депрессивность» отражают естественную жизнерадостность, энергичность и предприимчивость.

Шкала IV (раздражительность) позволяет судить об эмоциональной устойчивости.

Высокие оценки свидетельствуют о неустойчивом эмоциональном состоянии со склонностью к аффективному реагированию. Для лиц с низкими значениями фактора «раздражительность» характерны такие черты, как чувство ответственности, добросовестность, стойкость моральных принципов. В своем поведении они руководствуются чувством долга, строго соблюдают этические стандарты, всегда стремятся к выполнению социальных требований.

Шкала V (общительность) характеризует как потенциальные возможности, так и реальные проявления социальной активности.

Высокие оценки позволяют говорить о наличии выраженной потребности в общении и постоянной готовности к удовлетворению этой потребности. Для низких значений фактора «общительность» типичны такие черты как уплощенность, вялость аффекта, отсутствие живых, трепещущих эмоций, холодность, формальность межличностных отношений.

Шкала VI (уравновешенность) отражает устойчивость к стрессу.

Высокие оценки свидетельствуют о хорошей защищенности к воздействию стресс-факторов обычных жизненных ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности. Низкие оценки по фактору «уравновешенность» указывают на состояние дезадаптации, тревожность, потерю контроля над влечениями, выраженную дезорганизацию поведения.

Шкала VII (реактивная агрессивность) имеет целью выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа.

Высокие оценки свидетельствуют о высоком уровне психопатизации, характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию. Низкие оценки по шкале «спонтанная агрессивность» свидетельствуют о повышенной идентификации с социальными нормами, о конформности, уступчивости, скромности, зависимости, возможно узости круга интересов.

Шкала VIII (застенчивость) отражает предрасположенность к стрессовому реагированию на обычные жизненные ситуации, протекающему по пассивно-оборонительному типу.

Высокие оценки по шкале отражают наличие тревожности, скованности, неуверенности, следствием чего являются трудности в социальных контактах. Лица, имеющие низкие оценки по фактору «застенчивость», смелы, решительны, склонны к риску, не теряются при столкновении с незнакомыми вещами и обстоятельствами.

Шкала IX (открытость) позволяет характеризовать отношение к социальному окружению и уровень самокритичности, оценить достоверность результатов и в определенной мере корректировать заключение.

Высокие оценки свидетельствуют о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с окружающими людьми при высоком уровне самокритичности. Оценки по данной шкале могут в той или иной мере способствовать анализу искренности ответов обследуемого при работе с данным опросником, что соответствует шкалам лжи других опросников.

Шкала X (экстраверсия–интроверсия).

Высокие оценки по шкале соответствуют выраженной экстравертированности личности, низкие – выраженной интровертированности. Низкие оценки по шкале интроверсии свидетельствуют о затруднениях в контактах, замкнутости, необщительности, стремлении к видам деятельности, не связанным с широким общением.

Шкала XI (эмоциональная лабильность).

Высокие оценки указывают на неустойчивость эмоционального состояния, проявляющуюся в частых колебаниях настроения, повышенной

возбудимости, раздражительности, недостаточной саморегуляции. Низкие оценки могут характеризовать не только высокую стабильность эмоционального состояния как такового, но и хорошее умение владеть собой.

Шкала XII (маскулинность-фемининность).

Высокие оценки свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, низкие – по женскому. Лица с низкими оценками по шкале чувствительны, склонны к волнениям, мягки, уступчивы, скромны в поведении, но не в самооценке.

В исследовании были использованы шкалы: V, VI, VIII, IX.

Опросник можно предъявлять как индивидуально, так и в группе. Время проведения опроса не ограничивается. На первом этапе обработки данных заключается в получении сырых баллов. Результаты опроса оцениваются при помощи «ключа». Вторая процедура связана с переводом первичных оценок в стандартные оценки 9-балльной шкалы с помощью таблицы. К низким относятся оценки в диапазоне 1–3 балла, к средним – 4–6 баллов, к высоким – 7–9 баллов.

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач и мотивацию к достижению успеха Т. Элерса предназначена для диагностики выделенной Хекхаузенем мотивационной направленности личности на избегание неудач. Мотивация к достижению успеха или стремление личности к достижению позитивно сформулированных целей с преобладанием ожидания успеха. Сюда входят позитивные переживания, связанные с работой, достижением, успехом в осуществлении намеченных планов, уверенность в себе, своих способностях и возможностях, высокий уровень притязаний, предпочтение несколько завышенных, но вполне достижимых целей, склонность планировать свое будущее на большие промежутки времени. Стимульный материал представляет собой 41 утверждение. Испытуемый получает по 1 баллу за совпадение, приведенное в ключе. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Мотивация к избеганию неудачи – тенденция к постановке негативно сформулированной цели с преобладанием стремления исключить неудачу, склонность к фиксации на сожалениях о поведении, которое привело к неудаче. Нерешительность и боязнь возможных последствий неуспеха. Сомнения в себе, своих способностях и возможностях. Методика включает два опросника из 41 и 30 утверждений. Примерное время тестирования 20-30 минут. Стимульный материал представляет собой список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке испытуемому необходимо выбрать только одно из трех слов, которое наиболее точно его характеризует. Испытуемый получает по 1 баллу за совпадение, приведенное в ключе. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Пятифакторный личностный опросник, более известный как «Большая пятерка» («Великолепная пятерка»), разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983-1985 гг. В последующем опросник совершенствовался и в окончательном виде появился в 1992 г. В русском переводе опросник был адаптирован к условиям русской культуры В.Е. Орлом в соавторстве с А.А. Рукавишниковым и И.Г. Сениным. Известна японская версия «Большой пятерки» 5PFQ (сост. Хийджиро Теуйн), которая также была переведена и адаптирована в 1999 г. к отечественным условиям социальной среды психологами Курганского государственного университета. Эта версия пятифакторного личностного опросника в интерпретации А.Б. Хромова использована в данном исследовании.

Пятифакторный тест-опросник представляет собой набор из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятиступенчатую оценочную шкалу Лайкерта (-2; -1; 0; 1; 2), с помощью которой можно измерять степень выраженности каждого из пяти факторов (экстраверсия – интроверсия; привязанность – обособленность; самоконтроль – импульсивность; эмоциональная неустойчивость – эмоциональная устойчивость; экспрессивность – практичность).

Нами были взяты следующие шкалы:

1) Экстраверсия – интроверсия. Высокие значения по фактору определяют направленность психики человека на экстраверсию. Низкие значения по фактору характерны для интровертов.

2) Привязанность – обособленность. Высокие значения по данному фактору определяют позитивное отношение человека к людям. Низкие оценки по фактору свидетельствует о стремлении человека быть независимым и самостоятельным.

3) Самоконтроль – импульсивность. Главным содержанием этого фактора является волевая регуляция поведения. На полюсе высоких значений находится такие черты личности, как добросовестность, ответственность, обязательность, точность и высокий самоконтроль. Низкие оценки свидетельствуют о слабом самоконтроле поведения, склонность к необдуманным поступкам.

4) Эмоциональная устойчивость - эмоциональная неустойчивость. Высокие значения по этому фактору свойственны лицам самодостаточным, уверенным в своих силах, эмоционально зрелым, смело смотрящим в лицо фактам, спокойным, постоянным в своих планах и привязанностях, не поддающимся случайным колебаниям настроения. Низкие значения по этому фактору характеризуют лиц, неспособных контролировать свои эмоции и импульсивные влечения. В поведении это

проявляется как отсутствие чувства ответственности, уклонение от реальности, капризность.

Опросник можно предъявлять как индивидуально, так и в группе. Время проведения опроса не ограничивается. Результаты опроса оцениваются при помощи «ключа». Каждому оценочному значению присваивается свой балл. Суммирование балльных оценок определяет количественную выраженность соответствующего основного фактора. Минимальное количество набранных баллов для любого основного фактора равно 15, максимальное количество – 75. Условно балльные оценки можно разделить на высокие (51-75 баллов), средние (41-50 баллов) и низкие (15-40 баллов).

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ) А.Г.Маклаков и С.В.Чермянин. Методика предназначена для изучения адаптационных возможностей индивида на основе оценки некоторых психофизиологических и социально-психологических характеристик личности, отражающих интегральные особенности психического и социального развития. С помощью данной методики возможна объективная оценка значимых психофизиологических и социально-психологических характеристик, отражающих интегральные особенности психического и социального развития испытуемых. МЛЮ используется для решения задач профессионально-психологического отбора и психологического сопровождения профессиональной деятельности. Опросник содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы:

1. Достоверность (Д).

2. Нервно-психическая устойчивость (НПУ).

Баллы ниже среднего свидетельствуют о низком уровне поведенческой регуляции, присутствии определенной склонности к нервно-психическим срывам, отсутствию адекватности самооценки и реального восприятия действительности. Баллы выше среднего - высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка и реальное восприятие действительности.

3. Коммуникативный потенциал (КП).

Баллы ниже среднего – низкий уровень развития коммуникативных способностей, затруднение в построении контактов с окружающими, проявление агрессивности, повышенная конфликтность. Баллы выше среднего – высокий уровень развития коммуникативных способностей, легко устанавливает контакты с сослуживцами, окружающими, не конфликтен.

4. Моральная нормативность.

Баллы ниже среднего означают, что человек не может адекватно оценить свое место и роль в коллективе, не стремится соблюдать общепринятые нормы поведения. Баллы выше среднего – человек реально

оценивает свою роль в коллективе, ориентируется на соблюдение общепринятых норм поведения.

С помощью данной методики можно выявить суицидальный риск и личностный адаптивный потенциал. Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества совпадений ответов испытуемого с ключом по каждой из шкал. Каждое совпадение с ключом оценивается в один сырой балл. Сырые баллы переводятся в баллы в соответствии с ключом.

В соответствии с экспертной оценкой, проводимой руководителями торговой организации «Новоторжская ярмарка», все сотрудники были разделены на две группы: результативные и менее результативные продавцы. Критерием результативности являлись показатели продаж, время, в течение которого сотрудники работают в организации. В исследовании использовалась внутренняя информация организации, где присутствует структурированная система оценки эффективности сотрудников, являющихся объектами изучения.

Первичные данные по всем параметрам исследования выборки продавцов представлены в Приложении 5.

На гистограммах приведены результаты исследования профессионально важных качеств продавцов (даны средние выборочные значения) (рис. 2).

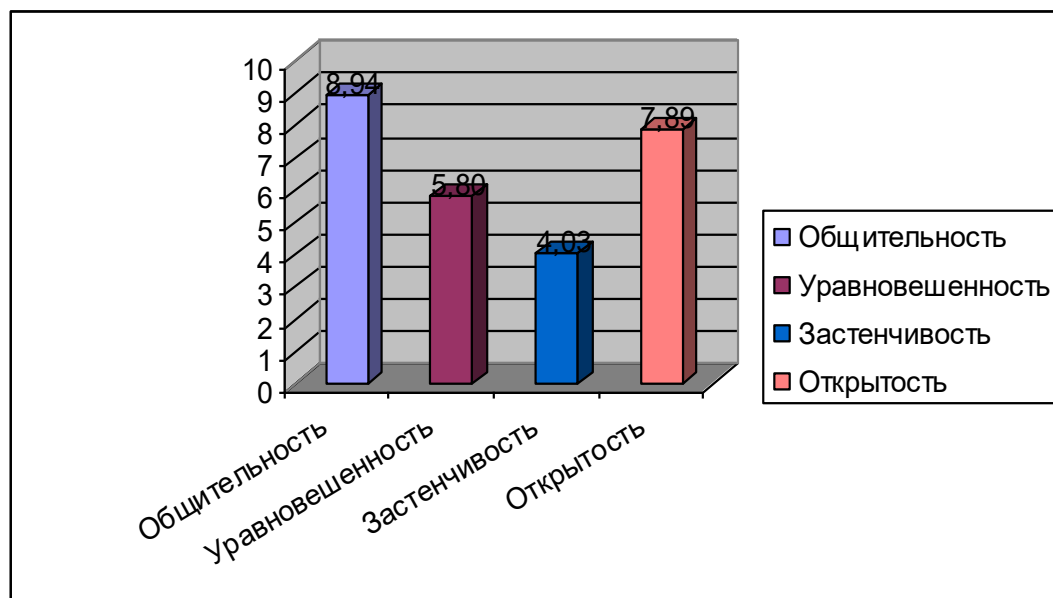


Рис. 2. Личностные качества продавцов по результатам Фрейбургского личностного опросника (средние значения)

По результатам анализа гистограммы можно отметить, что в среднем по выборке у продавцов имеется высокий уровень общительности (8,94

балла), открытости (7,89 балла). Выявлены средние показатели уравновешенности (5,8 балла) и застенчивости (4,03 балла).

Результаты исследования мотивации достижения успеха представлены на рис. 3.

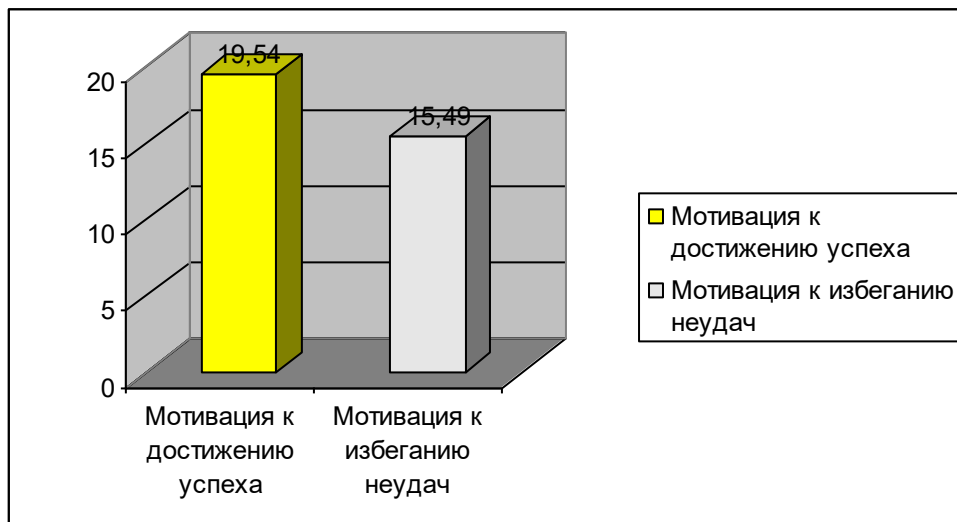


Рис. 3. Мотивационная направленность продавцов по результатам методики Элерса (средние значения)

Можно констатировать преобладание по выборке в целом мотивации достижения успеха (19,54 балла) над мотивацией избегания неудач (15,49 балла).

Личностные качества продавцов, значимые для профессиональной деятельности (экстраверсия, привязанность, самоконтроль, эмоциональная устойчивость) проявились следующим образом (рис. 4.)

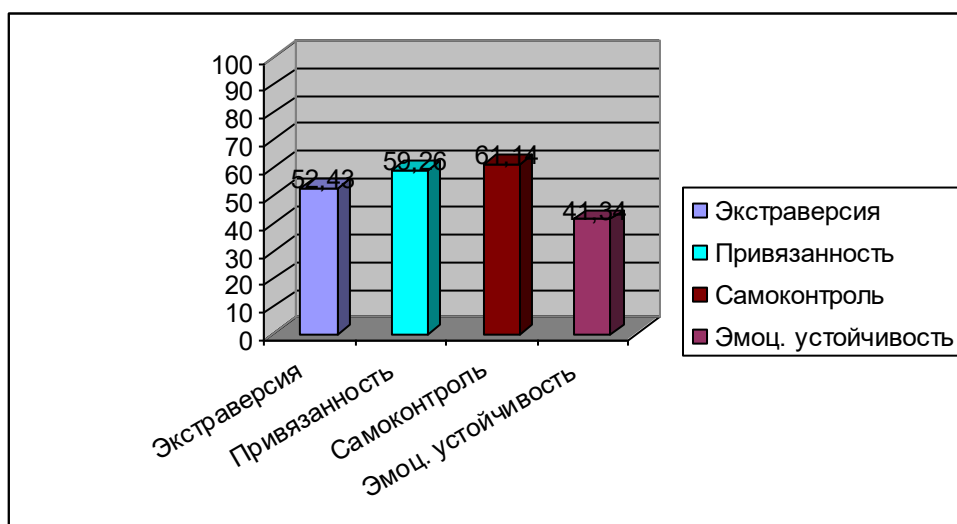


Рис. 4. Личностные качества продавцов по результатам методики Р. МакКрае и П. Коста (средние значения)

Из анализа представленных данных можно заключить, что у исследуемой выборки продавцов показатели экстраверсии, привязанности, самоконтроля и эмоциональной устойчивости находятся в рамках нормативного диапазона – средне выражены.

Исследование индивидуально-психологических качеств продавцов по результатам МЛО «Адаптивность» (средние значения) показаны на рис. 5.

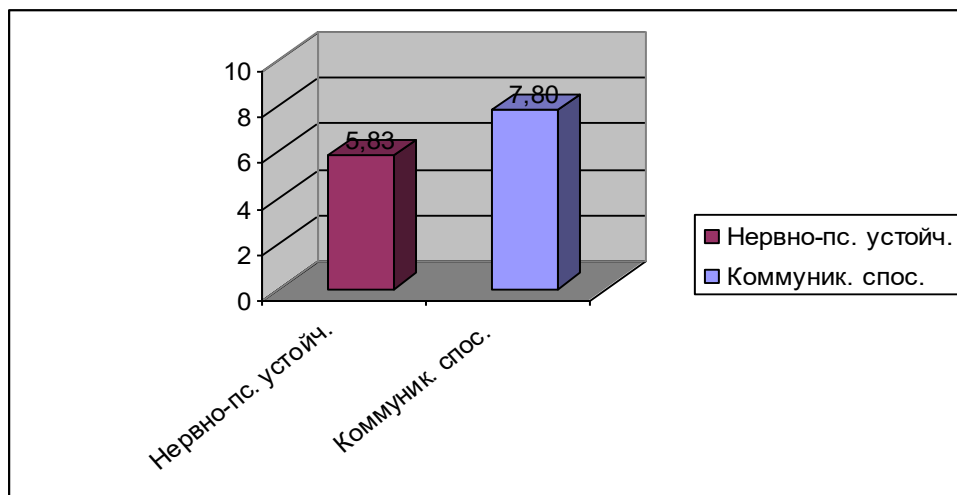


Рис. 5. Индивидуально-психологические качества продавцов по результатам применения МЛО «Адаптивность» (средние значения)

У продавцов исследуемой выборки присутствует высокий уровень коммуникативных способностей (7,8 балла) и средний уровень нервно-психической устойчивости (5,83 балла).

Данные экспертной оценки результативности деятельности сотрудников показали, что респонденты поделились в следующей пропорции (рис. 6).

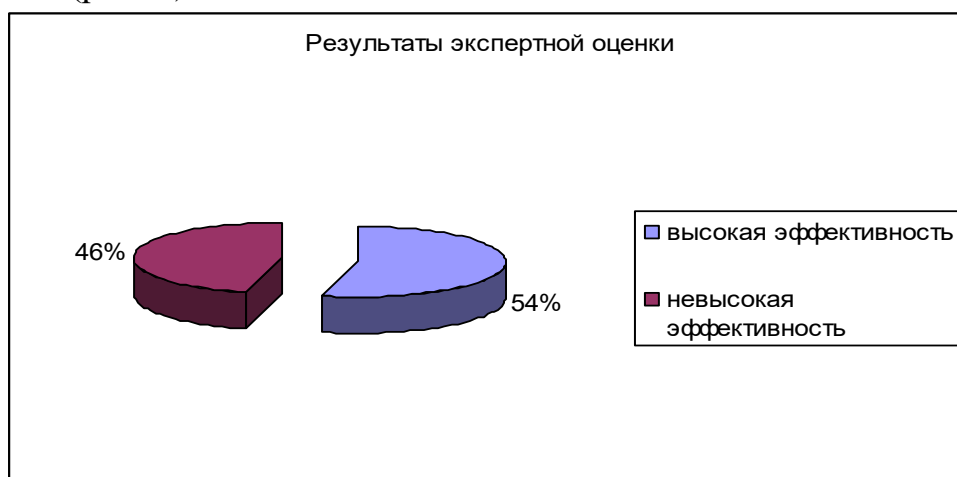


Рис. 6. Соотношение числа продавцов с высокими и невысокими показателями эффективности профессиональной деятельности

Итак, у 54 % испытуемых эксперты отметили высокие показатели результативности, у 46 % - недостаточно высокие.

Для выявления различий в индивидуально-психологических особенностях продавцов с высокой и невысокой эффективностью профессиональной деятельности использовался непараметрический критерий Манна-Уитни (Приложение 6).

Статистически значимые различия обнаружены по следующим показателям: нервно-психическая устойчивость ($p=0,028$) и коммуникативный потенциал ($p=0,043$) (методика МЛЮ «Адаптивность»). Выраженность данных показателей достоверно выше у продавцов с высокой эффективностью профессиональной деятельности (рис. 7).

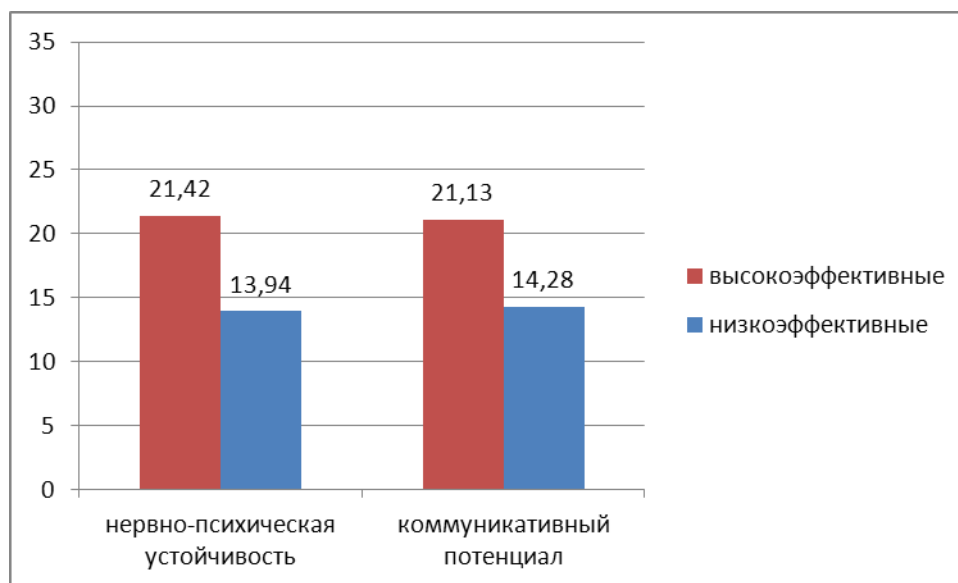


Рис. 7. Различия в индивидуально-психологических особенностях продавцов с высокой и менее высокой эффективностью профессиональной деятельности (средние ранговые значения)

В исследовании определялись взаимосвязи среднегодовых объемов продаж (как показатель результативности) с индивидуально-психологическими качествами продавцов. Для этого использовался непараметрический корреляционный критерий Спирмена. По результатам корреляционного анализа была выявлена статистически значимая положительная взаимосвязь средней силы количества продаж с нервно-психической устойчивостью продавцов ($r=0,426$). Выявлена положительная взаимосвязь на уровне тенденции между объемами продаж и коммуникативным потенциалом продавцов ($r=0,228$).

Показатели «коммуникативный потенциал» и «нервно-психическая устойчивость», с которыми были выявлены связи, являются шкалами методики «Адаптивность». При выявлении различий в личностных

качествах в двух группах продавцов также были выявлены различия по показателям, обозначенным в данной методике.

В качестве результатов можно указать следующие: общительность продавцов (Фрейбургский опросник) положительно коррелирует с эмоциональной устойчивостью («Большая пятерка») $r=0,383$; застенчивость (Фрейбургский опросник) положительно взаимосвязана с привязанностью («Большая пятерка») $r=0,350$; нервно-психическая устойчивость (МЛО «Адаптивность») положительно взаимосвязана с привязанностью («Большая пятерка») $r=0,370$ и самоконтролем («Большая пятерка») $r=0,488$; коммуникативный потенциал (МЛО «Адаптивность») положительно взаимосвязан с мотивацией достижения успеха (методика Элерса) $r=0,339$ (Приложение 7), (рис.8).

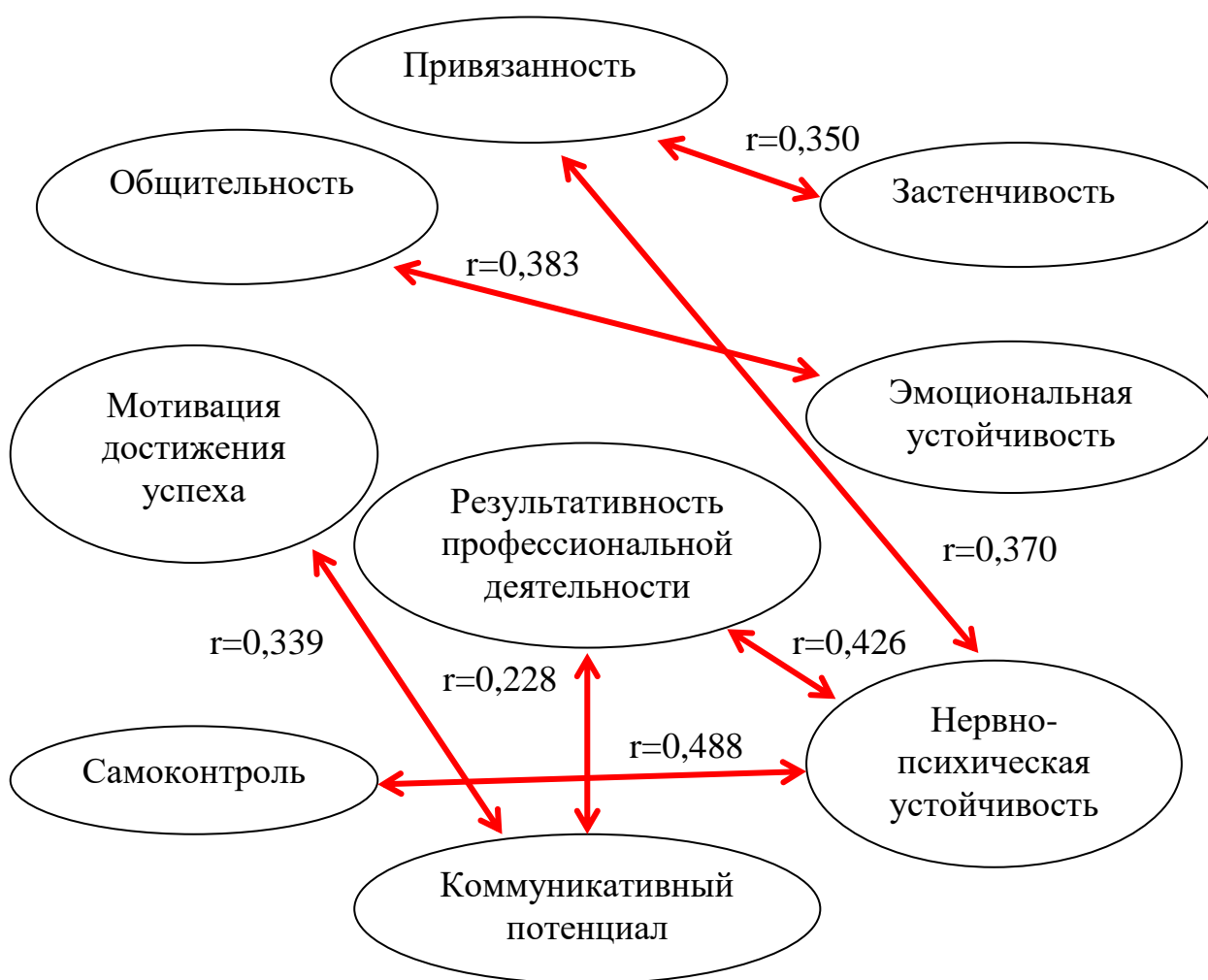


Рис. 8. Корреляционные плеяды взаимосвязей индивидуально-психологических особенностей продавцов с результативностью их профессиональной деятельности:

↔ - положительная связь

Так что характерно для продавцов данной организации?

Для них характерна высокая общительность и открытость, имеют стремление к доверительно-откровенному взаимодействию с окружающими людьми при высоком уровне самокритичности. У продавцов исследуемой выборки – высокий уровень коммуникативных способностей. Большинство испытуемых легко устанавливают контакты с окружающими, отличаются неконфликтным поведением. Но выявленные средние показатели уравновешенности и застенчивости указывают на возможную предрасположенность к стрессовому реагированию на обычные жизненные ситуации. У большинства испытуемых присутствует стремление к достижению позитивно сформулированных целей с преобладанием ожидания успеха. Сотрудники в целом успешно справляются с профессиональными задачами, отличаются достаточной работоспособностью и толерантностью к неблагоприятным факторам профессиональной деятельности. Но это общая картина, можно сказать, это синтетический портрет продавца «Новоторжской ярмарки». Личности сотрудников различны, если принимать во внимание их принадлежность к группе результативных или менее результативных.

Следует отметить, что продавцы с высокой результативностью профессиональной деятельности достоверно отличаются от продавцов с низкой результативностью большей выраженностью нервно-психической устойчивости и более развитым коммуникативным потенциалом. Такие продавцы имеют развитую поведенческую регуляцию, высокую адекватную самооценку, адекватно воспринимают действительность. Развитый коммуникативный потенциал сотрудников характеризует высокий уровень коммуникативной активности, коммуникативных способностей, потребности в общении, легкость в установлении контактов с окружающими, низкую конфликтность.

В результате корреляционного анализа взаимосвязей показателей продаж с индивидуально-психологическими качествами продавцов было установлено, что более высокие продажи наблюдаются у продавцов с высокой нервно-психической устойчивостью и более высоким коммуникативным потенциалом.

Статистически достоверные результаты были получены относительно таких качеств, как нервно-психическая устойчивость и коммуникативный потенциал, включающий уверенность в общении, общительность, коммуникативные способности личности. Таким образом, было выявлено, что профессиональные качества продавца (общительность, нервно-психическая устойчивость, уверенность, мотивация к достижению успеха) положительно взаимосвязаны с результативностью его профессиональной деятельности.

Эти выводы легли в основу практической деятельности руководства с персоналом организации, позволили учитывать психологические

характеристики продавцов в качестве мишенной работы в системе обучения продавцов.

Практические задания по материалам главы «Исследование профессионально важных качеств личности продавца в связи с эффективностью его профессиональной деятельности»

1. Сделайте профессиографический анализ того вида труда, который исследуется вами в вашей квалификационной работе, используя пример данной главы.
2. Какая проблема организации решалась представленным исследованием?
3. Подготовьте 3-5 вопросов по материалам исследования.
4. Предложите свою программу исследования проблемы, представленной в данной главе, по следующему плану: проблема, цель, задачи исследования, гипотезы, инструменты, предполагаемый результат (научное и практическое значение).
5. Разработайте 2-3 практические рекомендации для организации по результатам исследования в части проведения профессионального отбора на должность продавца.

ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ ВАЖНЕЙШИХ ЛИЧНОСТНЫХ ПРЕДИКТОРОВ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ

4.1. Продавец – профессия социономическая: компетентностная парадигма

Проблематика настоящего исследования определяется актуальностью темы профессиональной деятельности субъекта продаж, как в научно-исследовательском плане, так и практикой работы торговых организаций в условиях изменяющейся среды и роста конкуренции на рынке. Данное исследование проведено по запросу «Новоторжской ярмарки «За шубой!».

Задачи исследования в целом заключались в том, чтобы:

- определить социально-психологические характеристики, отличающие успешных в профессиональной деятельности продавцов от менее успешных;
- установить взаимосвязь уровня развития данных качеств с успешностью профессиональной деятельности продавцов;
- разработать практические рекомендации по работе с продавцами для повышения успешности их профессиональной деятельности.

Уровень продаж – показатель эффективности работы любой торговой компании, к максимальному увеличению которого стремятся все руководители, затрачивая на это огромное количество сил и средств. Но сколько бы сил не вкладывалось в рекламу и другие мероприятия, призванные повысить продажи, если продавцы работают не правильно, деньги будут потрачены зря, а усилия не принесут должного результата. Как показывают многочисленные исследования, уровень продаж во многом зависит именно от качества работы продавцов.

По мере насыщения рынка товарами и услугами ожидания клиентов смещаются в сторону более высокого качества. Общей тенденцией рынка становится возрастающее с каждым годом число покупателей, выбирающих высококачественный товар или услугу и готовых платить за это качество.

В условиях конкуренции качество обслуживания становится важнейшим критерием, по которому покупатели оценивают компанию, и служит привлечению и удержанию клиентов. Хорошие продавцы – залог успеха любого торгового предприятия, поскольку именно они «возвращают» организации деньги.

Спрос на продавцов на рынке труда стабильно высокий, устроиться на работу, как правило, легко и без опыта работы и без специального образования. Но также быстро потом многие работники покидают место работы, текучесть кадров в данной профессии одна из самых высоких. Кто-то не смог выйти на такой уровень продаж, который позволял бы

достойно зарабатывать (основную часть зарплаты, как правило, составляют проценты от проданных товаров). Кто-то не справился с работой из-за отсутствия нужных социально-психологических качеств.

Большая текучесть кадров негативно сказывается на уровне продаж.

Возрастающая конкуренция требует повышения качества обслуживания покупателя, увеличения эффективности труда персонала. Поэтому все чаще руководители отделов продаж хотят заранее оценить возможности и перспективы своих сотрудников в области торговли и своевременно принять меры по улучшению качества обслуживания, отсеивая на начальном этапе заведомо неподходящих, продвигая и дополнительно обучая тех, кто имеет психологические качества, способствующие высоким продажам.

Продавец – это посредник между производителями различных товаров и их потребителями. Благодаря ему создаваемые товары и услуги находят тех, кому они адресованы, а производители получают доходы. Продавец рекламирует продукцию, вежливо общается с покупателями, помогает подобрать необходимый товар, даст информацию о нем, подсчитывает стоимость товара, оформляет гарантийные паспорта и пр. Продавец должен знать правила торговли товарами определенной группы, ассортимент продукции, свойства, назначение, способы использования и ухода за ней, сроки и условия хранения, а также требования, предъявляемые к качеству товара. Продавец должен быть в курсе потребительского спроса, быстро ориентироваться в новинках. Нередко требуются специализированные знания в зависимости от специфики продукции.

Е.А. Климов относит профессию «продавец» к группе социономических. Для данного типа профессий («человек-человек») характерна ориентация, прежде всего, на межличностное общение. Мир для такого человека видится и волнует его со стороны наполненности окружающего разнообразными людьми, группами, организациями, их сложными взаимоотношениями. Такие люди выделяют и удерживают в сознании, прежде всего, такие целостности, которые характеризуют умонастроение, поведение людей, образ их жизни и формы активности, а также способы привнесения порядка, упорядоченности в сложную жизнь человека и общества. Склонности, предпочтения и выраженные способности группы профессии «человек-человек» (по Е.А. Климову) представлены на рис. 9.

<i>Склонности и предпочтения:</i>	<i>Выраженные способности:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • обслуживание людей; • занятие лечением; • обучение; • воспитание; • защита прав и безопасности; • управление людьми; • легкость знакомства и общения с новыми людьми; • умение внимательно выслушивать людей; • умение хорошо и понятно говорить и выступать публично. 	<ul style="list-style-type: none"> • развитые коммуникативные способности; • эмоциональная устойчивость; • быстрая переключаемость внимания; • эмпатия; • наблюдательность; • организаторские способности.

Рис. 9. Склонности, предпочтения и выраженные способности группы профессии «человек-человек» (по Е.А. Климову)

Представители профессий типа «человек-человек» должны уметь руководить группами, коллективами, сообществами людей (придавать некоторую упорядоченность общественным процессам сообразно поставленным целям), учить и воспитывать людей того или иного возраста, лечить, осуществлять полезные действия по обслуживанию различных потребностей людей (материальных, духовных, социальных).

Исполнительно-двигательная сторона труда в профессиях этого типа основывается, прежде всего, на речевых действиях и выразительных движениях (мимика, пантомимика). Также важны и выразительные свойства внешности и одежды.

Согласно профессиограмме (Приложение 8) доминирующим способом мышления у продавца является «приложение – процедура». Область базовых знаний и практических умений включает товароведение и организацию торговли, экономику торговли, технику торговли, психологию торговли, эстетику торговли, арифметику, бухгалтерский учет в торговле. Межличностное взаимодействие – частое по типу «напротив». Доминирующий интерес – предпринимательский, дополнительный интерес – социальный.

В.А. Бодров определяет профессионально-важные качества как «совокупность психологических качеств личности, а также целый ряд физических, антропометрических, физиологических характеристик человека, которые определяют успешность обучения и реальной деятельности. Конкретный перечень этих качеств для каждой деятельности специфичен и определяется по результатам психологического анализа

деятельности» [13]. Другие психологи считают, что в качестве ПВК могут выступать свойства нервной системы и психических процессов, личностные особенности субъекта труда, характеристики направленности его личности, такие как знания, убеждения и др. [54].

В психологии определены профессионально значимые для продавца способности, личностные качества, интересы и склонности:

Способности:

- грамотная, краткая, выразительная, понятная речь;
- оперативность;
- хорошая память;
- развитое обоняние / тактильная чувствительность / зрительная чувствительность (в зависимости от специфики отдела или магазина);
- хороший глазомер;
- развитое воображение;
- большой объем, концентрация, распределение и переключение внимания;
- выдержка;
- артистичность;

Личностные качества, интересы и склонности:

- общительность;
- самоконтроль (умение управлять собой - эмоциями, поступками, поведением);
- терпение;
- выдержка;
- снисходительность;
- ровное и спокойное отношение к людям;
- эмоциональная устойчивость;
- оперативность;
- расторопность;
- внимательность;
- ответственность;
- честность;
- доброжелательность;
- наблюдательность;
- умение убеждать.

А.П. Чернышова выделяет следующие качества и умения продавца, необходимые и полезные в работе:

Качества, необходимые в работе:

- внутреннее равновесие и установка на продажу;
- хорошее настроение и ухоженный вид;
- уверенность в себе;
- полная осведомленность о предлагаемом товаре;

- профессионализм;
- способность трезво оценивать ситуацию;
- способность организовать свой труд;

Умения, полезные в работе:

- расспрашивать и слушать покупателя;
- быстро устанавливать контакт с собеседником, располагать его к себе;
- наглядно и убедительно проводить торговую презентацию своего коммерческого предложения;
- уметь выяснить суть проблемы клиента;
- быстро находить адекватное решение в ситуации несформированного запроса клиента;
- продуктивно работать с возражениями клиента;
- формировать потребности клиента [112].

Некоторые исследователи называют инструменты профессиональной деятельности продавца. Ими являются:

- внешность (одежда, опрятность, обувь, прическа, макияж и т.д.);
- манеры, движения, жесты, выражение лица, улыбка;
- голос (интонация, эмоциональность, тембр, скорость речи, темп, ритм, музыкальность, громкость, четкость произношения);
- речь (грамотность, отсутствие слов-паразитов, логичность, яркость речи);
- аксессуары (бейдж с вашим именем, ручки, брелоки, блокноты) [42, с. 118].

Итак, в сферу профессиональной деятельности продавца включаются: знания качества товара, технической стороны представления товара, процесса продажи, товароведения, эстетики торговли и др. Это специальные профессиональные знания. Они объективно необходимы, чтобы человек мог работать в торговле. Но этого недостаточно.

Анализ практической деятельности и ситуации на мировом рынке показывает, что в современных условиях все большее значение приобретают именно психологические качества субъекта деятельности продаж:

– коммуникативные – легкость знакомства и общения с новыми людьми, умение внимательно выслушивать людей, умение хорошо и понятно говорить; чувствовать то, что чувствует клиент и т.п.,

– управленческие (менеджерские) – организация торговли, управление людьми, умение убеждать и оказывать влияние, умение управлять собой (эмоциями, поступками, поведением), развитый интеллект, стратегичность мышления, быстрая сообразительность, креативность и т.п.,

– социально-психологические – уверенность в себе, открытость новому опыту, целеполагание и жажда добиться желаемого,

презентационные умения и опыт публичных выступлений, эмоциональная устойчивость, наблюдательность, эмпатия, ровное и спокойное отношение к людям, терпение, выдержка, самоконтроль, стрессоустойчивость, развитое воображение, оперативность, внимательность, аккуратность и т.д.

Таким образом, современный научный подход предполагает компетентностную парадигму в анализе успешности и практики деятельности продавца. Необходимой составляющей профессионализма человека является именно профессиональная компетентность, складывающаяся из набора специальных, социальных и личностных компетенций.

Компетенция (от лат. *compro* – добиваюсь, соответствую, подхожу) – короткое поведенческое описание того, что именно делают люди для качественного выполнения определенной работы. Компетенция – это поведенческий стандарт эффективного выполнения той или иной работы. Описание компетенции может включать описание способностей, особенностей личности (например, компетенция «стрессоустойчивость», «склонность к командной работе», «креативность» и др.), навыки (например, компетенция «умение вести переговоры» или «составлять бизнес-план»), знания и опыт.

Компетенция субъекта труда складывается из таких составляющих как способности, мотивация, опыт, знания, понимание, действия, навыки и является более широким понятием, чем профессионально-важные качества (рис. 10).



Рис. 10. Составляющие компетенции субъекта труда

Если рассматривать деятельность продавца в компетентностной парадигме, внедряющейся во все сферы профессиональной подготовки и

деятельности, то исследователи выделяют базовые компетенции, необходимые для успешной профессиональной деятельности субъекта акта продажи, которыми должны владеть все продавцы, вне зависимости от специфики торговой фирмы, специализации отдела работы и т.п.

В компетенцию «умение продавать» логично включить целый перечень знаний, умений, навыков и личностных качеств человека. Обобщая существенный объем информации, перечислим следующее:

- Знание продуктов и технологий продаж.
- Умение управлять своим поведением, определять поведенческий стиль покупателя.
- Высокая мотивация, основанная на «правильных» жизненных ценностях.
- Личная зрелость и жизненный опыт.
- Способность к влиянию.
- Клиентоориентированность.
- Коммуникабельность.
- Ориентация на результат.
- Управление эмоциями (стрессоустойчивость).

Дадим краткие пояснения к каждой из компетенций.

Компетенция «Способность к влиянию» содержит систему умений продавца: умение влиять на решение клиента; умение отстаивать свою точку зрения; знание, как правильно противостоять агрессии; умение устанавливать доверительные отношения; умение вовлекать в эмоциональное общение; умение аргументировано убеждать.

Компетенция «Клиентоориентированность» включает в себя следующие умения продавца: умение определять потребности клиента, стремление их удовлетворить; умение определять и удовлетворять скрытые потребности клиента; умение работать с претензиями и жалобами клиента.

Компетенция «Коммуникабельность» включает в себя следующие умения продавца: умение непринужденно входить в контакт с клиентом; умение поддерживать и развивать диалог с разными людьми в разных ситуациях; умение поддерживать дружелюбный тон общения; умение правильно завершить разговор с клиентом.

Компетенция «Ориентация на результат» представляет собой систему качеств личности, способностей и умений: способность брать ответственность за успех/неуспех продажи на себя; умение видеть четкие цели перед собой; настойчивость в достижении целей; обладание оптимистичным восприятием; умение находить и исправлять ошибки.

Компетенция «Управление эмоциями» (стрессоустойчивость) как составляющая личности продавца содержит следующие параметры: умение предвидеть и быть готовым преодолеть препятствия; обладание навыками психической саморегуляции; наличие позитивных установок,

способствующих развитию психологической устойчивости (умению держать удар).

Набор профессионально важных личностных качеств субъекта труда может быть представлен большим перечнем. Но анализ показывает, что эти качества можно группировать, объединяя между собой те, которые взаимно дополняют друг друга. Объединенные и взаимосвязанные в подсистемы они формируют представление о целостной системе компетенций личности, обеспечивающих высокую эффективность труда. Выделив базовые профессионально важные качества, можно представить систему компетенций субъекта профессиональной деятельности продаж (рис. 11).

Для продавца качества личности, сгруппированные по принципу взаимосвязей и «усиления друг друга», дают представление о системных образованиях. Это базовые качества – коммуникативная социальная компетентность, компетентность в организации своей деятельности и людей на результат, компетентность в управлении собой. Именно эти качества обеспечивают успешность в формировании широкого перечня профессионально важных компетенций продавца, поэтому их мы считаем базовыми и системообразующими для субъекта профессиональной деятельности продаж.

Анализ имеющихся исследований, описаний профилей продавца показывает, что в практике продаж нужны разные типы личностей продавцов, те, которые могут соответствовать представлениям покупателя о лучшем продавце, но у них должны быть представлены те качества, которые обеспечивают эффективность профессиональной деятельности продаж. Профессиональная деятельность предписывает личности продавца иметь «набор» адекватных задачам продажи личностных качеств, умений, навыков, способностей – компетенций.



Рис. 11. Базовые профессионально важные качества как система компетенций субъекта профессиональной деятельности продаж

4.2. Коммуникативная социальная компетентность продавца

Под социальной коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Социально коммуникативная компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению.

Традиционный взгляд на важнейшие составляющие успеха в продажах говорит, что главное в продажах – это хороший товар, низкая цена, правильно применяемая технология продаж, деловые и личные связи. Однако анализ опыта успешных продавцов говорит о том, что продажа – это, прежде всего коммуникация, во время которой обе стороны объединяются на уровне ценностей, общих интересов, эмоций и ощущений. Сами товар / услуга, цена, связи, технологии здесь вторичны. Продажа становится не просто получением денег за продукт, а обменом эмоциями, чувствами, которые относятся не только к качеству продукта / услуги, но и к сфере человеческого общения. Продавец – это «человек, которому есть чем поделиться. Заставьте клиента почувствовать, переживать, и он снова придет к вам» [60, с. 200]. С этой точки зрения, ценность тех личностных составляющих продавца, которые гарантируют успех в установлении контакта с потенциальным покупателем, положительно эмоционально насыщенную атмосферу общения и удовлетворение потребности покупателя «быть принятым и уважаемым» многократно возрастают.

С точки зрения совершаемых продавцом действий, продажа – это услуга, предполагающая передачу интересной и полезной информации от продавца к покупателю, это помощь в осуществлении правильного выбора, это последовательность действий продавца, которые приведут к совершению покупки [40, с. 258]. То есть речь идет о целенаправленной работе с человеком, которая осуществляется технологично, по этапам и в специально созданной продавцом эмоционально положительно окрашенной атмосфере.

Французские специалисты А. Ланкастер и Ж. Шандезон предлагают рассматривать акт продажи как психологический процесс переговоров. Это переговоры, так как интересы сторон далеко не всегда совпадают, то есть продажа – это отношение между людьми со всеми присущими такому отношению свойствами, и выделяют такие обязательные компетенции продавца:

- умение вести переговоры: здесь требуется, прежде всего, умение убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и искусно использовать выразительные средства устной речи;

- умение установить отношение: для этого необходимо знать, как принять клиента или завязать контакт, правильно подойти к делу, внимательно следить за развитием отношений и завершить сделку именно в тот момент, когда это потребуется;

- умение удовлетворить потребность: это означает уловить (понять) или найти побудительные мотивы клиента к покупке, т.е. ключевые моменты его интереса, разделить озабоченность клиента и внимательно выслушать его жалобы или критику [61]. Авторы утверждают, что в работе продавца необходимо уметь убеждать и уговаривать.

Психологи, занимающиеся проблемой успешности профессиональной деятельности продавцов и факторами, влияющими на уровень продаж, утверждают, что «правильная» коммуникация – это основа успешной торговли, а для продавца социально-коммуникативная компетентность является одной из важнейших составных частей профессиональной компетентности. Коммуникативные навыки позволяют поддерживать разговор не только на профессиональные, но практически на любые темы – именно это позволит деловые отношения превратить в почти приятельские, а разового клиента – в постоянного [112].

Психологи отмечают, что все потенциальные покупатели разные, поэтому приятное дружеское общение – одному подходит, а другой посчитает его непозволительным или неприятным. Существует риск «перейти черту», предложить неверный тон, отвернуть посетителя от товара на первой минуте общения. Золотое правило, действующее в торговле, «продавай другим так, как хочешь, чтобы продавали тебе» часто не срабатывает, т.к. позволяет продавцу найти подход только к схожему по психологическим характеристикам клиенту. Поэтому «платиновое» правило общения гласит «Веди себя с другими так, как они того хотят» [85], что предполагает умение «прочувствовать» настроения и желания потенциального партнера по общению, гибкость поведения и адаптацию под каждого клиента. В каждом конкретном случае необходимо выбирать свою тактику поведения, чтобы добиться успеха (например, с одним клиентом лучше сразу перейти к обсуждению преимуществ товара; с другим следует начинать с пространной беседы, не имеющей, никакого отношения к делу).

Таким образом, «платиновое правило» опровергает сложившееся мнение, что лучшие продавцы – это только те, кто умеет красиво говорить и очаровывать.

Правильное установление межличностных взаимоотношений оказывает существенное влияние на успех продажи, а «если мы говорим о крупных в денежном выражении продажах, то приобретает решающее значение. Психологи установили, что при обычных продажах (низкая и средняя цена сделки) основной задачей продавца является выяснение потребности покупателя. Цель коммуникаций в этом случае – развитие

личной харизмы и навыков общения. При сложных (крупных) продажах основная задача продавца – обнаружение неудовлетворенной потребности покупателя» [73, с. 16]. Здесь максимальное значение имеет межличностное взаимодействие.

Итак, продавцу необходимо уметь общаться, но не просто, а «правильно». Это значит, что ему необходима способность к адекватному пониманию процесса общения и поведения людей, способность усматривать и улавливать сложные отношения и зависимости в социальной сфере, способность адаптации к различным системам взаимоотношений, способность понимать самого себя и прогнозировать поведение других людей в конкретной ситуации. Для осуществления таких действий необходимо наличие высокого социального интеллекта, который является когнитивной составляющей коммуникативных способностей личности и профессионально важным качеством в профессиях типа «человек - человек». Именно социальный интеллект определяет уровень выраженности компетентных позиций в общении и успешность реализации субъектом своего коммуникативного потенциала. В онтогенезе социальный интеллект развивается позднее, чем эмоциональная составляющая коммуникативных способностей – эмпатия.

Эффективность поведения, взаимоотношений и общения видится во взаимосвязанном развитии коммуникативных и интеллектуальных способностей, которые являются составляющими компонентами психологической культуры личности и обеспечивают ее социальную адекватность. Данную способность в психологии принято называть социальной коммуникативной компетентностью.

А.Н. Занковский под социальной коммуникативной компетентностью предлагает понимать способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми: «В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Социально коммуникативная компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению. В самом широком смысле социально коммуникативную компетентность человека в общении можно определить как его компетентность в межличностном восприятии, межличностной коммуникации и межличностном взаимодействии» [38].

Социальная коммуникативная компетентность складывается из способностей:

- Давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;
- Социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации;
- Осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации [99].

Социально коммуникативная компетентность формируется в процессе непосредственного взаимодействия между людьми и совершенствуется по мере развития человека как личности. Также приобретение коммуникативного опыта происходит через знакомство с продуктами культуры: литературы, театра, кино, откуда человек получает сведения о характере коммуникативных ситуаций, проблемах межличностного взаимодействия и способах их решения. Она предполагает адаптивность и свободу владения вербальными и невербальными средствами общения. Таким образом, формированию компетентности в общении способствуют индивидуально-личностные качества, социально-культурный и исторический опыт.

С пониманием и использованием ролевых моделей связаны основные составляющие такого, по мнению А.А. Анучина, навыка продавца как «гибкость». Чтобы быть максимально гибким, нужно иметь в распоряжении широкий ролевой диапазон. В зависимости от конкретной ситуации продавец может сыграть роль спасителя, жертвы, доброго или злого полицейского и т.д. [5, с. 278].

Социальная коммуникативная компетентность важна не только во взаимодействии с покупателями, но и с коллегами. Хороший социально-психологический климат, сложившийся в коллективе, способствует поддержанию хорошего настроения, позитивного отношения к клиентам, взаимовыручке, высокой работоспособности и стрессоустойчивости, эмоциональной открытости и т.п. Входя в магазин, покупатель сразу же ощущает сложившуюся в коллективе психологическую атмосферу. Позитивная атмосфера располагает к открытости, клиент расслабляется, с большим доверием относится к словам продавца. Негативная атмосфера заставляет покупателя чувствовать себя неуютно, не располагает к общению.

Итак, социальная коммуникативная компетентность выступает интегральным качеством, синтезирующим в себе общую культуру и ее специфические проявления в профессиональной деятельности. Одним из условий коммуникативной компетентности является выполнение определенных правил и требований. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем:

- Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению мысли, если она непонятна или не до конца понятна самому себе.
- Правило «постоянной готовности к пониманию». Существует большое количество семантических и личностных барьеров, которые часто приводят к неполному и неточному пониманию сообщений.
- Правило конкретности. Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециализированными терминами.

- Правило контроля над невербальными сигналами. Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходимо также контроль над его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» – мимикой, жестами, интонацией, позой.

- Правило «собственной неправоты». При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это часто предохраняет от серьезных ошибок.

- Правило «места и времени». Эффективность любого сообщения резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, в которой оно реализуется.

- Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

- Правило активного и конструктивного слушания – одно из основных условий эффективных коммуникаций.

- Правило обратной связи. Именно это правило, в конечном счете, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания [50].

Итак, коммуникативная социальная компетентность формируется в процессе общения. В настоящее время показано, что эффективным способом развития коммуникативной компетентности является социально-психологический тренинг, позволяющий выработать систему навыков и умений общения; скорректировать имеющуюся у человека систему межличностного общения; создать личностные предпосылки для успешного общения. И такие тренинги проводятся в организациях в рамках повышения квалификации сотрудников.

4.3. Компетентность в управлении собой и стрессоустойчивость

Межличностное общение – основа профессиональной деятельности продавца. В общении большую роль играет такое качество как чувствительность человека к тому отношению, которое проявляет к нему партнер. Достаточно развитая чувствительность позволяет уловить нюансы отношений и вовремя изменить активность под влиянием отношения партнера. Чувствительность – это с психологической точки зрения способность быть внимательным и открытым к словам и эмоциям собеседника, чтобы вместе с партнером идти к запланированному результату. При этом важно по ходу общения реагировать на смену его настроения и чувствования.

Опросы мнения покупателей показывают, что продавцу часто не хватает умения услышать и понять потенциального покупателя, проявить больше внимания к его потребностям, показать, что их, как специалистов, интересует не только желание продать товар, но и то, насколько

правильный выбор делает клиент относительно своих требований к продукту или услуге.

В этом смысле работа продавца заключается не в том, чтобы просто отпускать товары, а скорее в том, чтобы понимать и удовлетворять нужды покупателей. Часто клиенты не знают точно, чего хотят, и не понимают, что им нужно. Чувствительность обеспечивает «настроенность» на покупателя, помогает быть гибким в общении, позволяет понять потребности и желания покупателя и даже открыть их самому покупателю. Проявление со стороны продавца такого внимания к настроению, чувствам, желаниям воспринимается покупателем как признание, уважение, позволяет ощутить себя значимым. Такое поведение является залогом того, что человек не только купит товар сейчас, но и станет приверженцем компании и будет готов постоянно покупать товары именно здесь.

Успех в продажах, как отмечает А.А. Анучин, во многом зависит от того, насколько чутко продавец реагирует на сигналы, посылаемые клиентом, насколько верно он их интерпретирует, оценивает состояние собеседника. Доволен ли клиент или нет, готов ли воспринимать информацию, или ему нужно выговориться... Чтобы получить от клиента необходимую информацию, нужно обладать «тонкой настройкой», быть готовым эту информацию воспринимать. Информация о состоянии другого человека поступает к нам по двум каналам: рациональному и эмоциональному. Таким образом, чувствительность формируют наблюдательность (рациональное) и восприимчивость (эмоциональное). Профессиональные коммуникаторы способны уловить микросигналы, идущие от клиента, и таким образом оценить его эмоциональное состояние. Опущенные уголки губ, движения глаз, жесты – все это дает важную информацию. Наблюдательность должна дополняться высоким уровнем эмпатии – способности сопереживать, ставить себя на место своего собеседника [5, с. 279].

Чувствительность характеризуется как качество, важное для психолога. Это особая тонкая восприимчивость специалиста, обеспечивающая возможность «видения», «улавливания» отдельных, даже неотчетливых и неясных признаков и показателей какого-либо психического явления, проявляющегося в общении и через общение, а также создающая предпосылки предельно дробного распознавания некоторых нюансов различий в конструкциях даже слабо проявляющихся свойств, черт и качеств другого индивида в коммуникации. Чувствительность обеспечивает и сам процесс построения эффективного общения, нахождение «реперных точек» для установления контакта, устранение или предотвращение случайных помех, преград, барьеров, блокад и психологических защит, и линию реализации коммуникативного поведения, создавая постоянное «пребывание» в нужном векторе,

исключая возможные девиации. Понятие «чувствительность» в общей психологии применяется в связи с изучением ощущений (высокая, низкая чувствительность, порог ощущений). Специалист с высокой различительной чувствительностью в общении не только более точно распознает любого рода «сообщения» (диагностическая функция), но и лучше предвидит, предсказывает (прогностическая функция). Чувствительность является сигналом для взаиморасположения и сближения индивидов (сигнальная психолого-антропологическая функция) [3]. Так как продавец взаимодействует с покупателем напрямую, то в его профессиональной деятельности объективно присутствует существенный психологический компонент, обеспечивающий эффективность продажи. Поэтому чувствительность к восприятию партнера по общению является важнейшим качеством для продавца, дающей возможность экспресс-диагностики состояния покупателя и адекватного взаимодействия с ним.

Психологи указывают на то, что способность к восприятию человека человеком, так называемая социальная перцепция, является важным профессиональным качеством в профессиях системы «человек – человек». Социальная перцепция – явление сложное. В нем обычно выделяют два аспекта: когнитивный (познавательный) – как способность по внешнему проявлению понять, что собой представляет человек, проникнуть в глубину его личности и индивидуальности, и эмоциональный – как способ определить по внешним, поведенческим признакам эмоциональное состояние, в котором находится человек в данный момент [9].

М.И. Зырянова отмечает, что высокий уровень чувствительности отличает всех мастеров высшей категории любой профессиональной деятельности. Например, знаменитый мультипликатор Уолт Дисней различал до 1500 оттенков цвета, в то время как обычные люди с трудом могут различить 150–200. Хороший сомелье по вкусу определит не только сорт винограда, из которого сделано вино, но и год и место, в котором вырос виноград. Мастер токарного дела должен очень хорошо чувствовать свой станок и деталь, чтобы получить нужный результат [42].

Итак, высокая чувствительность выступает в качестве важной черты личности продавца и выглядит даже требованием в отношении профессии. Но высокая чувствительность, являясь с одной стороны плюсом, помогающим легче понимать социально-психологические особенности клиента и его потребности, с другой стороны является минусом, делая человека более восприимчивым к негативным воздействиям среды, например, к стрессу.

Продавец – самая стрессовая профессия на рынке труда, он работает в условиях конкуренции, у клиента всегда есть возможность выбрать товар-аналог, который предлагают другие компании. «Сколько раз в день он получает отказы? Над ним постоянно довлеет план, он – часть команды и не имеет права ее подвести. Работа в полях, огромное количество

информации, вечный цейтнот, постоянное напряжение внимания – все эти факторы напрямую влияют на физическое и психологическое состояние» [92]. Можно с уверенностью сказать, что такая компетенция как умение управлять своими эмоциями, превентивно заботиться о своем здоровье – важнейшее требование к продавцу в современных условиях развития рынка, она напрямую связана с устойчивостью к стрессу, т.е. способностью переносить стрессовые ситуации без неприятных последствий для своей деятельности, личности и окружающих. Она является базовой для продавца.

Стрессоустойчивость – это способность быть спокойным и выполнять свою задачу в условиях действия мешающих факторов: когда отвлекают, пытаются психически подавить, или воздействовать и др. Это качество выражается в:

- умении предвидеть и быть готовым преодолевать препятствия,
- обладании навыками психической саморегуляции,
- наличии позитивных установок, способствующих развитию психологической устойчивости (умению держать удар).

Таким образом, теоретический анализ позволяет заключить, что чувствительность очень важна для продавца, является базовым профессионально важным качеством продавца, т.к. позволяет легче понять мотивы и желания покупателя. Вместе с тем, продавцу необходимо обладать способностью абстрагироваться от негативных влияний, уметь выстраивать барьер для стрессовых и негативных воздействий. Это обеспечивается стрессоустойчивостью. При наличии этих качеств продавец сможет добиться высоких результатов в своей профессии. Стрессоустойчивость описывается как врожденное качество, но оно хорошо поддается тренировке.

Наличие у субъекта профессиональной деятельности продаж сочетания чувствительности и стрессоустойчивости создает предпосылки для развития в процессе освоения профессии специальной компетенции продавца – умения управлять своим эмоциональным состоянием, действиями, поведением.

4.4. Лидерские характеристики личности как составляющие компетенции «управлять деятельностью продаж»

Одна из базовых компетенций продавца – менеджерская. Она включает следующие характеристики и умения ее составляющие: организацию торговли, управление людьми, умение убеждать и оказывать влияние, умение управлять собой (эмоциями, поступками, поведением), развитый интеллект, стратегичность мышления, быструю сообразительность, креативность и некоторые другие.

Основными качествами в этом списке для продавца как специалиста, работающего в сфере «человек-человек», и ориентированного, прежде всего, на общение, являются умение управлять другими (оказывать влияние) и умение управлять собой (своими эмоциями, поведением и т.п.). Данные умения являются отличительной чертой лидера. Настоящий продавец, как отмечает Г.Х. Закиров, – это лидер, который верно определит тактику и схему поведения со своим покупателем [36].

За способностью к лидерству, по мнению А.Н. Занковского, стоят такие интегральные характеристики, как «настроенность на опасность», «управленческие способности» и высокая «личная активность» [38]. Остановимся на каждой составляющей и опишем их.

Под «настроенностью на опасность» понимается высокая эффективность действий в стрессе, а также такие качества, как чувствительность к потенциальной опасности и бесстрашие. Действия в стрессовых условиях, наиболее соответствующие роли истинного лидера, заключаются в его первенстве в защите группы, в организации групповых действий, в атакующих действиях, в выборе стратегии и тактики поведения группы.

Чувствительность к потенциальной опасности состоит в способности лидера предвидеть возможность возникновения стрессовых обстоятельств и варианты их развития. Бесстрашием условно обозначается качество, которое позволяет лидеру дольше всех выдерживать направленные на него угрозы и быстрее восстанавливаться после тех или иных поражений.

Вторым по степени выраженности интегральным качеством лидера можно считать его управленческие способности. В их структуре ведущими являются функции подавления внутригрупповой агрессивности (конфликтов) и оказание поддержки слабым членам группы, планирование предстоящих действий группы.

На третьем месте находится высокая личная активность лидера, включающая довольно широкий набор частных проявлений – от инициативности и контактности до физической подвижности и склонности образовывать временные союзы с разными членами группы.

Продавец должен быть лидером, т.к. важной характеристикой любого акта продажи является намерение продавца повлиять на решение покупателя. Он должен уметь моделировать процесс общения с клиентом и манипулировать его восприятием, должен «вести» клиента в нужном направлении, убеждать, проявлять настойчивость, оказывать влияние. Влияние – это процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека (объекта влияния), его установок, намерений, представлений и оценок в ходе взаимодействия с ним. Отсутствие влияния со стороны продавца приводит к тому, что взаимодействие продавца и покупателя напоминает разговор двух интеллигентных людей, в конце

которого они вежливо прощаются, довольные друг другом. А продажа так и не произошла [5].

С точки зрения компетентностного подхода, речь идет о компетенции продавца, которую можно назвать «способность к влиянию», она состоит из:

- умения влиять на решение клиента;
- умения отстаивать свою точку зрения;
- знания, как правильно противостоять агрессии;
- умения устанавливать доверительные отношения;
- умения вовлекать в эмоциональное общение;
- умения аргументировано убеждать.

Оказывать влияние можно на двух уровнях: рациональном и эмоциональном. На рациональном уровне влияние определяется логикой и аргументацией, на эмоциональном – харизмой и силой личности [5].

Влияние может осуществляться за счет использования таких механизмов психологического воздействия, как:

- убеждение – процесс целенаправленного коммуникативного воздействия, характеризующийся логическим обоснованием сообщения (или нескольких сообщений) с целью добиться согласия собеседника (или аудитории) с высказываемой точкой зрения;

- внушение – способ коммуникативного воздействия, рассчитанного на некритическое восприятие информации; такой характер восприятия не требует ни развернутого логического анализа, ни оценки, ни глубоких размышлений, а реализуется за счет воздействия на чувства, эмоции, которые в свою очередь влияют на интеллектуальные и волевые характеристики индивида, не подозревающего о том, что он подвергается внешнему воздействию.

Очевидно, что в переговорах с покупателем продавцу требуется умение оказывать влияние и убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и виртуозно использовать выразительные средства устной речи.

Искусство убеждать или влиять на других включает рациональный аспект (способность трезво мыслить, хорошо и логически излагать свои мысли), иррациональный (эмоциональный) аспект (вызвать позитивное отношение покупателя, затронуть его эмоции), а для этого продавцу нужно уметь управлять эмоциями как своими, так и эмоциями покупателя. Управление эмоциями также является составной частью эмоционального интеллекта человека, который современные психологи признают наиболее важным качеством для успешной деятельности и адаптации в современном обществе.

Эмоциональное лидерство продавца в процессе продаж очень важно, оно включает способность распознавать спектр эмоциональных состояний клиента, изменять эмоциональный фон покупателя, «включать» нужные

продавцу эмоции, правильно использовать эмоциональные состояния собственные и состояния клиента в стрессовых ситуациях, быть эмоционально гибким.

Лидерство определяется как процесс социального влияния. Слово лидер происходит от английского lead (вести), лидер – это ведущий, идущий впереди, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей. Таким влиянием и должен обладать продавец на покупателя, чтобы изменить его ценностные установки и поведение и заставить приобрести товар, при этом, ощущение у покупателя должно быть таким, что это его решение купить. Но попытка повлиять на выбор клиента, оказать на него давление неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Защитная реакция, независимо от того, обоснована она или нет, должна быть принята во внимание продавцом и учтена в его поведении. На данном этапе продаж, который часто называют «Работа с возражениями», для продавца становится важной такая способность как «ориентация на результат», включающая:

- способность брать ответственность за успех/неуспех продажи на себя,
- умение видеть четкие цели перед собой,
- настойчивость в достижении целей,
- обладание оптимистичным восприятием,
- умение находить и исправлять ошибки.

Ориентированный на результат продавец действует рационально и обдуманно, настойчив в обсуждении товара, продвигает собственные решения и идеи, действует «четко», последовательно, взвешенно, способен противостоять влиянию других, спокойно принимает возражения и умеет с ними работать, не теряет уверенность в успехе.

Итак, ориентация на результат, способность оказывать влияние и управлять эмоциями являются составными частями лидерского потенциала продавца. Данные качества успешно тренируются с помощью специальных тренингов.

Необходимо отметить, что лидерские характеристики помимо важности их для непосредственного общения с покупателями, также являются фактором, детерминирующим дальнейший карьерный рост продавца.

4.5. Современный научный подход к продаже и требования к личности субъекта труда

В этой части книги обратимся к вопросам, связанным с исследованием профессиональной деятельности продавца в отечественных и зарубежных исследованиях. В круг этих вопросов включаются:

определение, структура, содержание, факторы успешности (эффективности) деятельности продаж.

Продажа в современной психологии понимается как деятельность, управляемый субъектом продажи процесс, имеющий цель продать товар. В основе процесса взаимодействия лежит профессиональное общение с покупателем, являющееся частью специальных технологий продажи.

Непосредственно сам акт продажи предполагает разделение процессов работы с клиентами по нескольким этапам. Авторы выделяют разное количество этапов.

Так, например, В. Ветроградов предлагает разбивать процесс продаж на две части: 1) телемаркетинг – поиска клиента, согласие клиента познакомиться с продукцией; 2) непосредственная продажа – проведение презентации товара, оплата и отгрузка [16]

Но можно структурировать продажу иначе. Например, процесс продажи может выглядеть как последовательное продвижение к цели через такие этапы:

- приветствие / знакомство;
- ориентирование – выявление потребностей клиента;
- презентация товара / услуги;
- преодоление возражений;
- помощь в принятии решения;
- расставание [42].

В литературе исследователи, изучающие профессиональную деятельность продаж, выделяют и такие этапы:

- установление контакта и определение потребностей;
- аргументация и представление товара;
- работа с возражениями покупателей;
- заключение торговой сделки [61].

Этапы продаж, предлагаемые зарубежными специалистами в области торговли ((Шапотэн (Chapotin), Голдман (Goldman), Сэн-Мле (Saint-Mleux), Кролар (Crolard), Коркос (Corcos), Мулинье (Moulinier) и др.), при некоторых отличиях повторяются у большинства авторов.

Последовательность этапов продажи объединяет точки зрения авторов и дана в литературе:

- Поиск потенциальных клиентов (покупателей). Это первый этап любой системы продаж. На этом этапе продавец определяет потенциальных клиентов, собирает подробную информацию о них, актуализирует составленную базу данных и продумывает схему личного контакта с потенциальным покупателем. Существуют различные способы поиска клиентов: «холодные» телефонные звонки, участие в различных выставках с презентацией товара, формирование общественного мнения за счет «сарафанного радио» и рекламы. Продавец должен «на месте» заниматься рекламой своего товара.

- Первое впечатление/приветствие. На этой стадии процесса продажи происходит первая встреча продавца и потенциального клиента. Здесь продавец имеет возможность продемонстрировать свою искреннюю заинтересованность в потенциальном клиенте и тем самым добиться расположения потенциального покупателя, вызвать чувства взаимопонимания и взаимного уважения. Это начальная стадия построения взаимного доверия, которая запускает весь дальнейший процесс продажи.

- Анализ потребностей и вопросы. Следующим этапом деятельности продавца является выяснение и детальный анализ потребностей потенциального клиента. На этой стадии продавец имеет возможность определить, что именно хотел бы приобрести покупатель и какие условия требуются для того, чтобы он купил этот товар. А покупатель, со своей стороны, точно решает, чего он хочет, и сообщает продавцу о своих интересах и возможных индивидуальных требованиях к продукту или услуге, которые предлагает продавец.

- Демонстрация. На этом этапе продавец должен суметь представить свой товар таким образом, чтобы он удовлетворял все явные или скрытые потребности потенциального покупателя, которые были выявлены на предыдущем этапе продажи.

- Влияние и работа с возражениями. Люди всегда действуют в соответствии со своими убеждениями. Эта стадия процесса продажи позволяет продавцу переломить возможное недоверие покупателя и придать большую значимость своим словам. Здесь продавец имеет возможность убедить потенциального клиента в надежности поставщика и продавца, а также в качестве предлагаемого продукта или услуги.

- Заключение. Это завершающая фаза любой системы продажи. В этот момент продавец спрашивает потенциального покупателя, будет ли он покупать товар, улаживает оставшиеся противоречия, проводит все необходимые переговоры и завершает взаимодействие с клиентом обоюдным удовлетворением [85].

Таким образом, исследователи сходятся на том, что профессиональная деятельность продаж – это поэтапное движение к цели (продать/купить), процесс взаимодействия двух субъектов, который предполагает некую технологию.

В основе любой профессиональной деятельности лежат факторы, которые определяют ее эффективность и связаны с особенностями ее субъекта. К определению понятия эффективности профессиональной деятельности существуют различные подходы. Наиболее распространенное понимание термина «эффективность» связано с действиями, приводящими к нужным результатам, т.е. эффективность – это результативность, некий комплекс параметров, отражающих соответствие реализуемого заданным для него требованиям. При этом

эффективнее тот, кто достигает нужного результата более быстрыми темпами.

В психологии труда большое количество исследований посвящено разработке проблем эффективности, результативности, успешности профессиональной деятельности субъекта труда. Некоторые исследователи используют понятие «профессиональная успешность» [74]. По мнению А.К. Марковой, эффективность тесно связана с результативностью (наличием результатов труда, которые могут быть запланированными или неожиданными, негативными или позитивными), продуктивностью (наличием продукта труда, соответствующего необходимым стандартам профессиональной деятельности) и оптимальностью (достижением наилучшего результата в данных условиях профессиональной деятельности при минимальных затратах времени и усилий) [68].

Таким образом, исследователи определяют эффективность как комплексную характеристику профессиональной деятельности, выраженную в ее количественно-качественных показателях, а также детерминированную интегральными свойствами человека как личности. Заметим, что иногда понятия используются в качестве синонимов, хотя, строго говоря, явления, определяемые указанными понятиями, все же различаются.

В организационной психологии показана зависимость эффективности работы сотрудников от пяти основных факторов: знания работы, способностей, квалификации, мотивации, а также организационных, внешних и персональных факторов, которые могут взаимодействовать друг с другом и влиять на конечный результат. Таким образом, эффективность и успешность профессиональной деятельности субъекта труда зависят от многих факторов, как психологических, так и не психологических по своей природе.

Трудно не согласиться с тем, что в практическом отношении главная цель любой профессиональной деятельности – это заработок: именно им измеряется социальная конкурентоспособность и профессионализм. Заработок торговых фирм напрямую зависит от деятельности отделов продаж, именно они «возвращают» деньги в организацию, в отличие от всех других подразделений компании. Результаты работы продавцов имеют прямое отношение к эффективности торговой компании в целом, однако на результативность продаж влияют и другие факторы, например, взаимоотношения с поставщиками, инфраструктура, конкурентная борьба, законодательное поле и взаимоотношения с властью.

Но решающим фактором являются взаимоотношения с покупателями и потребителями, осуществляемые именно продавцами. Данный фактор в несколько раз превышает значимость других факторов.

Итак, качественное и эффективное обслуживание покупателя является решающим фактором, способствующим процветанию торговой

компании. Поэтому высококачественная, высокопрофессиональная и эффективная работа продавца становится приоритетным направлением деятельности организаций с продвинутым менеджментом.

Качество можно определить как степень соответствия товара/услуги обязательным, установленным и предвиденным потребностям и ожиданиям потребителя. Потребности и ожидания имеют первостепенное значение, важно знать их (потому что они требуют удовлетворения), а не только товары, которые необходимо продать (потому что они часто уже имеют рекламу, репутацию и т.д.). Следовательно, одним из инструментов управления качеством продаж является изучение ожиданий клиента и управление ими.

Основные ожидания покупателей как показывают исследования и анализ опыта работы торговых организаций, в том числе «Новоторжской ярмарки», следующие:

- Приемлемая цена, скидки
- Удовлетворение своей потребности с помощью свойств приобретаемого товара/услуги
- Гарантии на товар
- Хорошая репутация производителя
- Профессионализм в работе сотрудников
- Комфортная атмосфера в процессе покупки
- Наличие сопутствующего сервиса (кредит в торговом зале)
- Доступность продавца / товара / услуги
- Безопасность использования
- Новизна продукта / услуги
- Эксклюзивность
- Формирование собственного имиджа
- Бонусы, подарки, акции
- Соблюдение норм, правил, прав потребителя.

Таким образом, торговым организациям необходимо стремиться к удовлетворению данных потребностей потенциальных покупателей. Следовательно, торговым организациям нужен определенный продавец, тот, который может удовлетворять потребности покупателя. Личность продавца влияет на результативность деятельности продаж. Возникает вопрос, какой продавец может управлять продажей и приводить всегда к цели?

Идеальный продавец с точки зрения покупателя должен обладать следующими характеристиками:

- умение презентабельно выглядеть;
- умение внимательно слушать;
- умение правильно и кратко формулировать свои мысли;
- профессионализм в предметной области и широкий кругозор;

- чувство юмора [16].

Обратим внимание, были отмечены такие качества продавца как широкий кругозор и чувства юмора, которые, по мнению покупателей, позволяют больше запомниться клиенту и значительно повышают шансы выйти из неудобной ситуации в нестандартных случаях.

Среди факторов, влияющих на решение покупателя о покупке, выделяются такие:

- Активность продавца по отношению к покупателю;

- Личное обаяние продавца: насколько с ним легко и приятно общаться, в какой степени он может быть интересен не только как представитель компании, но и как человек;

- Дар убеждения продавца: умеет ли продавец при необходимости незаметно «подтолкнуть» клиента к принятию решения;

- Умение правильно подать информацию [112].

Итак, качественное обслуживание покупателя – содержание деятельности продаж. Успешный и эффективный продавец – это, прежде всего, «идеальный» продавец с точки зрения покупателя, удовлетворяющий его ожиданиям и потребностям, сумевший понять и принять клиента как личность. Поэтому важно подчеркнуть, что максимальная прибыль, которую приносит продавец организации, определяется не только некоторой суммой, которую можно получить сейчас, но и тем, что можно потенциально получить в будущем. Например, даже если не удалось по какой-либо причине продать товар сейчас, продавец должен заинтересовать клиента, удержать его, чтобы в будущем он пришел именно в этот магазин, возможно, именно к этому продавцу. Активная позиция продавца в отношении удержания старых и привлечения новых клиентов – главный фактор, способствующий повышению уровня продаж.

«Обратную связь» от покупателей торговые фирмы и производители получают главным образом через прямое общение с покупателями и наблюдение за ними. Прямые контакты с потребителем являются основным источником наиболее достоверной информации о потребностях и ожиданиях клиентов. В такой непосредственный контакт с покупателем вступают, как правило, продавцы. Именно они через обсуждение, внимательное изучение интересов и пожеланий клиента, могут выявить потребности людей, о которых те прежде и не помышляли.

Итак, профессиональная успешность субъекта деятельности продаж складывается из его личностных профессионально важных качеств, позволяющих ему максимально удовлетворять потребности клиента (быть «идеальным» с точки зрения клиента), и таким образом приносить максимальную прибыль торговому предприятию. Параметром успешности продавца выступают его профессионально важные и личностные качества.

Какие из них в большей степени влияют на успешность и результативность деятельности?

Как показывает теоретический анализ, это развитые социально-коммуникативные навыки и правильные поведенческие особенности, исходя из понимания сути труда продавца как правильного общения с покупателем. Но очевидно, что за профессиональным общением стоят внутренние составляющие личности субъекта труда, а именно – ценности, мировоззрение продавца. Они априори задают атмосферу взаимодействия. Если продавец открыт людям, интересуется людьми, настроен на сотрудничество и готов быть полезен, то он создает благоприятную для покупателя атмосферу. При этом он в меру настойчив, не агрессивен, больше думает о покупателе и его желаниях, чем о себе и своей заработной плате. То есть профессионал в области продаж руководствуется принципом «покупатель важнее денег». Так относиться к делу не может научить никакая технология продаж, это суть личности, она уже сформирована к тому моменту, когда человек выбирает профессию и осваивает ее. И такая нравственная установка формирует «нужный» для деятельности продаж тип мотивации.

Н.Г. Захарова отмечает, что когда продавец работает лишь для того, чтобы получить деньги от клиента, он думает только о себе и заботится только о своей выгоде. Клиенты всегда это чувствуют и уходят к конкурентам, которые окружают их заботой и вниманием. Акт продажи наполовину состоит из намерения, мысли, желания продавца. Если вы думаете только о деньгах, это провал. Это не те намерения, не то желание. Не то чтобы об этом нельзя думать, можно, но поймите, деньги – это вознаграждение за что-то произведенное [40].

Успешные продавцы проявляют заботу о покупателе. На основе системы личных ценностей и приоритетов формируется личностная зрелость продавца, выражающаяся в его отношении к самому себе и к окружающему миру и влияющая на многие стороны жизни и профессиональной деятельности, а также на освоение и применение в работе определенных компетенций.

Анализируя и сравнивая успешных и менее успешных продавцов, исследователи делают вывод о том, что успешных продавцов характеризует умение продавать «в чистом виде», им не важно, с каким продуктом иметь дело. Под умением продавать обычно подразумевает обладание, с одной стороны, высоким уровнем коммуникативных навыков, а с другой стороны – верой (по классике продаж Брайану Трейси – верой в себя, в продукт и в компанию) [73].

Нужно сказать, что не может быть человек успешным продавцом, но не успешным в жизни человеком. Всех успешных людей, как показали исследования, отличает то, что они хорошо умеют делать три вещи: 1) формулировать свои цели: они хорошо знают то, что хотят получить, и

имеют ясное представление о предполагаемом результате в любой ситуации; 2) быть внимательными и чувствительными к тому, чтобы вовремя понять, правильным ли путем они движутся к результату; 3) быть гибкими, чтобы изменять свое поведение до тех пор, пока они не достигнут цели [42, с.111-112]. Эти способности обеспечивают успешность профессиональной деятельности как важнейшей составляющей жизни человека.

По мнению исследователей, основные качества, которыми должен обладать мастер продаж:

- целеустремленность;
- умение слышать и слушать;
- энергичность, расторопность;
- обходительность, вежливость;
- уверенность в себе и в своем товаре;
- обаятельность, харизматичность;
- внимательность, наблюдательность;
- восприимчивость, чувствительность;
- профессионализм (доскональное знание продаваемого товара);
- жизнерадостность, жизнелюбие, оптимизм [42, с.117-118].

К ним можно добавить еще некоторые:

- Напористость. Успешные продавцы хотят работать много и добиваться высоких результатов. Они готовы отдавать себя делу / проекту без остатка. Рекомендация: развивайте это качество путем фокусирования на будущем успехе (внимание не на барьеры, а на цель).

- Смелость. Успешные продавцы делают вещи, которые другим кажутся невозможными. Они способны проявить огромную заботу о клиенте, в то же время, не боясь потерять клиента, они могут сообщить ему такое, чего не решились бы сказать другие. Рекомендация: перестаньте волноваться по поводу того, что люди думают о вас.

- Энтузиазм. Успешные продавцы всегда находятся в восторге от своей работы. Это вдохновляет других на сотрудничество с ними. Такие продавцы действительно верят, что все получится. Они не отступают.

- Дар убеждения. Успешные продавцы знают, как мотивировать людей, как вдохновлять и вселять в них уверенность и силу. Легко убеждать других, если вы верите в то, о чем говорите и что делаете [40].

Оптимизм, инициативность и лояльность также нужны продавцу [15, с. 248].

Неуспешных продавцов характеризуют:

- неуверенность в себе;
- слабое знание продукта или ассортимента;
- незнание техник и методов продаж;
- неумение разбираться в психологии клиента;

- отсутствие веры в компанию, продукт;
- слабая стимуляция труда со стороны руководства;
- отсутствие цели и внутренней мотивации;
- непоследовательные действия;
- низкая энергетика менеджера [92, с. 2-3].

Некоторые исследователи главным секретом успеха называют энтузиазм, т.е. высокую концентрацию позитивной энергии, которую излучает человек. Эта энергия ощущается другими людьми и привлекает их. В продажах энтузиазм имеет критическое значение, ведь любой контакт – это в первую очередь обмен энергией. С человеком, который вдохновлен и полон энтузиазма, хочется быть рядом. Зачастую один лишь энтузиазм позволяет удваивать и утраивать доход продавцов [104].

Таким образом, с учетом того, что продавец работает в условиях конкуренции, у клиента всегда есть возможность выбрать товар-аналог, который предлагают другие компании, решающую роль начинает играть такое невоспроизводимое конкурентное преимущество как сочетание личных качеств продавца и его профессиональных компетенций.

Но какими бы личностными и профессиональными качествами не обладал продавец, на успешность его деятельности негативное влияние могут оказывать различные внешние факторы. Шесть важнейших причин, препятствующих эффективной работе продавцов, показаны на рис. 12.

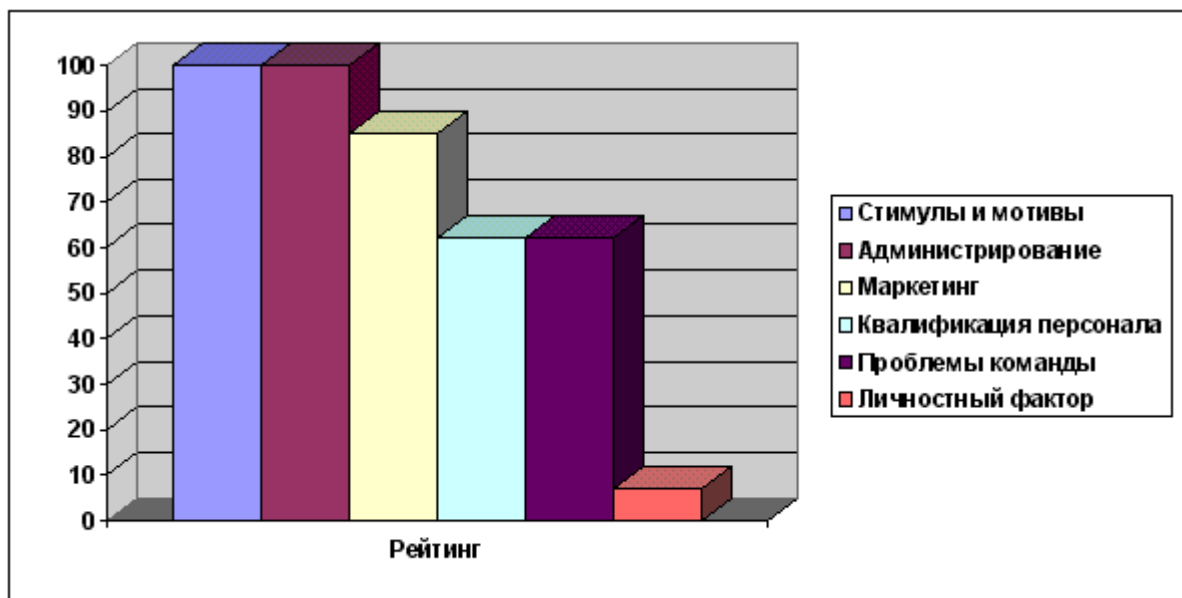


Рис. 12. Причины, препятствующие эффективной работе продавцов

Итак, реализации потенциала успешной работы продавцу могут мешать:

- Стимулы и мотивы – отсутствие четко построенной и прозрачной концепции стимулирования, системы мотивации и соответствия условий труда базовым ожиданиям продавцов.

- Администрирование – все, что связано с неоптимальным построением бизнес-процессов в организации и стратегическим планированием.

- Маркетинг – проблемы недостаточно точного определения ожиданий потребителя и недостаточности усилий по формированию необходимых ожиданий.

- Квалификация персонала – насколько продавцы владеют современными техниками продаж.

- Проблемы команды – отсутствие должного уровня взаимодействия между отделами и отдельными сотрудниками.

- Личностный фактор – самочувствие продавца, влияние домашних проблем и т.п. [57].

Заметим, что проблемы организации систем стимулирования, мотивации, повышения квалификации и формирования команды входят в круг задач менеджмента персонала и по сумме рейтингов выходят на первое место при анализе причин недостаточной эффективности работы продавцов.

Чтобы продавец продавал много, ему нужно создать соответствующие условия. Грамотная система стимуляции труда может стать для компании конкурентным преимуществом на рынке, таким же как низкая себестоимость и цена продукта, выгодная география расположения предприятия и уникальность выпускаемой продукции. Создание нематериальных условий мотивации удержит грамотного продавца в коллективе. Правильно организованные продажи – половина успеха общего дела.

Важной частью анализа профессиональной деятельности продаж является выявление критериев оценки ее эффективности. Можно говорить, что эффективность – это полученный результат, деленный на затраченные ресурсы. Для оценки эффективности используются определенные критерии. Основное требование, которому должны удовлетворять критерии эффективности – их измеримость.

Успешность деятельности продавца, как правило, оценивается с помощью экономических факторов (выручка, количество проданных товаров за определенное время и т.п.).

Существуют критерии и методики оценки эффективности работы продавца, основанные не только на объективных показателях, но и на субъективных оценках деловых качеств и умений продавца руководителем, коллегами по работе, клиентами. Недостатком таких показателей является то, что их трудно измерять, и они менее достоверны, чем объективные.

В условиях конкуренции важнейшим критерием, по которому покупатели оценивают компанию, становится качество обслуживания. В

большинстве компаний разработаны стандарты обслуживания покупателей и доведены до сведения персонала.

Методики расчета эффективности, успешности работы продавца различаются количеством и разнообразием критериев, принятых организацией за основу, и сложностью их вычисления. Использование этих критериев требует наличия у организации хорошо поставленных систем управленческого учета и отслеживания и управления взаимоотношениями с потребителями, покупателями.

Критерии эффективности должны отражать степень достижения сформулированных ожиданий организации в отношении результатов работы продавцов. Ожидания организации и используемые критерии должны быть известны и понятны продавцам, равно как и система вознаграждений за достижения высокой эффективности.

Неверно выбранные ожидания фирмы в отношении работы продавцов могут послужить препятствием в достижении высокой эффективности работы. Современная концепция Всеобщего Управления Качеством (Total Quality Management - TQM) рекомендует во главу угла деятельности организации ставить стремление достичь максимальную степень удовлетворения потребностей клиента. Ожидания организации в отношении работы продавцов полезно выводить из этого базового принципа.

Итак, важную роль при оценке эффективности деятельности сотрудника играет выбор критериев. Существует множество различных объективных и субъективных, качественных и количественных критериев для оценки деятельности продавцов и каждая торговая организация в зависимости от своих целей и задач может использовать уже имеющиеся или разрабатывать свои критерии и методы оценки успешности.

Таким образом, с одной стороны, есть требования к профессионально важным качествам и компетенциям личности от профессии «продавец», а, с другой стороны, профессиональная деятельность продаж подвержена действию ряда объективных факторов.

Главным профессионально важным качеством для продавца признается умение общаться с людьми, определяемое как коммуникативная компетентность. Базовыми и системообразующими факторами, влияющими на успешность профессиональной деятельности продавца, являются стрессоустойчивость и лидерские характеристики.

В зависимости от специфики торговой организации ПВК и компетенции могут несколько меняться. В зависимости от доминирования той или иной личностной характеристики или компетенции каждый продавец может стать эффективным, приносить пользу компании, если находится на своем месте, то есть адекватен требованиям той деятельности, которую следует выполнять.

Анализ сущности эффективности (успешности) профессиональной деятельности продавца показывает, что под ним понимается главным образом полученный за определенное количество времени результат.

Что касается факторов (психологических и непсихологических), влияющих на успешность профессиональной деятельности, подчеркнем, помимо ряда личностных качеств (таких как обучаемость, адаптивность, открытость, энтузиазм в работе и др.) оказывают влияние и внешние факторы среды (инфраструктура, качество товара и т.п.). Но наша задача – исследовать психологическую составляющую успешности продаж.

С этой целью были проанализированы социально-психологические характеристики и компетенции, отличающие успешных в профессиональной деятельности продавцов от менее успешных. Свое внимание мы концентрируем на компетенциях субъекта труда.

Отметим, что анализ показал, единых критериев оценки деятельности продавца не существует. Показано, что при оценке эффективности используются объективные показатели, выраженные в количественных, временных и финансовых величинах. Качественная оценка деятельности продавца является трудоемкой, порой субъективной, но может быть полезной и применяться в исследованиях.

4.6. Взаимосвязь уровня развития коммуникативной социальной компетентности, стрессоустойчивости и лидерских качеств с успешностью профессиональной деятельности продавцов

В 2013 г. на базе торговой организации «Новоторжская ярмарка» было проведено психологическое исследование по выявлению личностных предикторов профессиональной деятельности продавцов. В исследовании принимала участие магистрант факультета психологии и социальной работы Тверского государственного университета С.В. Борисова.

Целью работы было изучить профессионально важные качества, формирующие базовые компетенции продавца, выступающие предикторами его профессиональной деятельности.

Задачами эмпирической части исследования являлись:

1. Диагностика уровня коммуникативной социальной компетентности (КСК) сотрудников.
2. Диагностика лидерских качеств (ЛК) личности.
3. Диагностика стрессоустойчивости, чувствительности личности к стрессу.
4. Исследование взаимосвязи КСК, ЛК и стрессоустойчивости с успешностью профессиональной деятельности продавцов.

Объект исследования – профессионально важные личностные качества и компетенции продавца как предикторы профессиональной деятельности продавцов.

Предмет исследования – стрессоустойчивость, лидерские характеристики личности, коммуникативная социальная компетентность продавца.

Общая гипотеза исследования: существуют личностные характеристики продавца, выступающие в качестве компетенции предикторами профессиональной деятельности продаж и по уровню их развития отличающие продавцов с высокой и невысокой успешностью профессиональной деятельности.

Частные гипотезы:

1) чем выше уровень развития коммуникативной социальной компетентности продавца, тем успешнее он в профессиональной деятельности;

2) чем выше уровень лидерских характеристик продавца, тем эффективнее он в профессиональной деятельности;

3) чем выше уровень стрессоустойчивости продавца, тем успешнее он в профессиональной деятельности.

Методы и методики исследования: тестирование, сравнительно-сопоставительный анализ и синтез научных представлений по изучаемой проблеме; анализ объективных показателей успешности профессиональной деятельности продавцов; статистический анализ результатов эмпирического исследования с помощью, корреляционного анализа, кластерного анализа, критерия Манна-Уитни, t-критерия. В качестве психодиагностического инструментария применялись методики: «Лидер», «Диагностика коммуникативной социальной компетентности», «Тест на чувствительность к стрессу».

Методика «Лидер» [77, с. 511] (Приложение 9). Эта методика предназначена для оценки способности человека быть лидером. Данное качество немаловажно для продавца, поскольку он должен быть лидером в общении с покупателями. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, по ответам на которые делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. В методике предлагается на каждый вопрос выбрать один вариант ответа из двух предложенных.

Если сумма баллов оказалась до 25 баллов, то качества лидера выражены слабо. Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне. Если сумма баллов оказалась равной от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно. Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

«Диагностика коммуникативной социальной компетентности» [107] (Приложение 10). Данная методика предназначена для получения более полного представления о личности, составления вероятностного прогноза успешности ее профессиональной деятельности. Опросник включает в себя 100 утверждений. Для каждого вопроса предусмотрены

три альтернативных ответа. Методика рассчитана на изучение отдельных личностных факторов у лиц со средним и высшим образованием.

Согласно данной методике коммуникативная социальная компетентность включает в себя 7 факторов, характеризующиеся полярными свойствами:

Фактор А: открытый, легкий, общительный / необщительный, замкнутый.

Фактор В: с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением.

Фактор С: эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный / эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам.

Фактор Д: жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный.

Фактор К: чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением / полагающийся на себя, реалистичный, рациональный.

Фактор М: предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя / зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением.

Фактор Н: контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам / импульсивный, неорганизованный.

По факторам А, В, С, Д, К, М, Н, Л максимальное число баллов 20.

Количество баллов от 16 до 20 (по факторам А, В, С, Д, К, М, Н) является высокой оценкой по данному фактору, значит, соответствующее качество личности явно выражено (например, общительность по фактору А).

Количество баллов 13, 14, 15 говорит об определенном преобладании качества, соответствующего высокой оценке (например, общительности над замкнутостью).

Количество баллов 5, 6, 7 свидетельствует о преобладании качества, соответствующего низкой оценке (например, замкнутости над общительностью).

Количество баллов 8-12 означает примерное равновесие между двумя противоположными личностными качествами (например, в меру открыт, в меру замкнут).

Кроме того, данный опросник позволяет выявить склонность к асоциальному поведению (фактор П), что может характеризоваться пренебрежением к принятым общественным нормам, моральным и этическим ценностям, установившимся правилам поведения и обычаям.

«Тест на чувствительность к стрессу» [117] (Приложение 11). Методика оценивает уровень стрессочувствительности – показатель, обратный стрессоустойчивости. Следовательно, чем выше показатели данного теста, тем ниже стрессочувствительность человека. Методика подсчета позволяет получать итоговый показатель с минусом, если в

последнее время стрессы мало беспокоят испытуемого. Значение меньше 35 баллов говорит о том, что человек устойчив к стрессу, от 35 до 85 баллов – стрессоустойчивость находится в норме, более 86 баллов – повышенная чувствительность к стрессу.

Данные обрабатывались с помощью статистической системы IBM SPSS Statistics 19.0 с использованием процедур кластерного анализа, сравнения средних (t-критерия и критерия Манна-Уитни) и корреляционного анализа Пирсона.

Общий объём выборки составил 36 человек (15 мужчин и 21 женщина) в возрасте от 23 до 48 лет, с различным стажем работы в организации (от полугода до 9 лет).

Представление и интерпретация результатов эмпирического исследования.

Проверка выборки с помощью одновыборочного критерия Колмогорова-Смирнова показала, что распределение результатов является нормальным (Приложение 12).

В качестве экономических показателей эффективности работы продавца были введены такие критерии:

- общее количество проданных изделий за торговую сессию
- среднее количество проданных в день изделий
- средняя стоимость проданных в день изделий
- общее количество торговых дней
- выручка, полученная продавцом за торговую сессию
- средняя выручка, полученная продавцом за один день торговой сессии.

Корреляционный анализ данных показателей и показателей методик выявил следующие факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности продавцов (Приложение 13):

Выявлены сильные корреляции между показателями «Выручка, полученная продавцом за торговую сессию», «Средняя выручка, полученная продавцом за один день торговой сессии», «Общее количество торговых дней» с уровнем значимости $p=0,000$. Эти показатели тесно взаимосвязаны между собой, что выглядит логичным. Но более достоверным критерием эффективности работы продавца являются показатели «Среднее количество проданных в день изделий» и «Средняя стоимость проданных в день изделий».

Среднее количество проданных в день изделий прямо коррелирует с общим количеством проданных изделий за торговую сессию (0,864 при $p=0,01$) и обратно коррелирует со средней стоимостью проданных изделий (-0,798 при $p=0,01$) и чувствительностью к стрессу (-0,381 при $p=0,05$).

Средняя выручка, полученная продавцом за день работы, прямо коррелирует с количеством проданных изделий за торговую сессию (0,337 при $p=0,05$) и с общей выручкой за торговую сессию (0,790 при $p=0,01$).

Средняя стоимость проданных изделий обратно коррелирует с общим количеством проданных изделий за торговую сессию (-0,662 при $p=0,01$) и количеством проданных изделий в день (-0,798 при $p=0,01$) и прямо коррелирует с чувствительностью к стрессу (0,375 при $p=0,05$).

Полученные данные представлены на рис. 13.

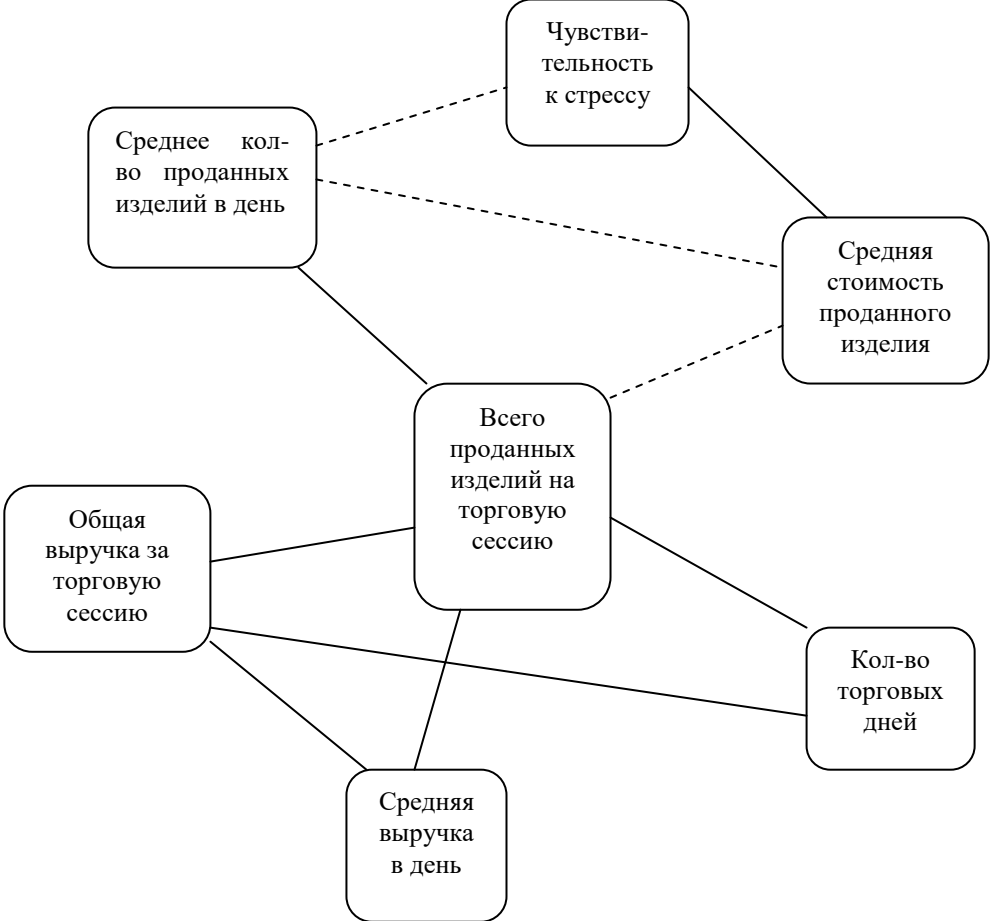


Рис. 13. Корреляционная плеяда взаимосвязей показателей успешности профессиональной деятельности продавца и профессионально важных качеств:

- - прямая взаимосвязь,
- - обратная взаимосвязь

Представленные данные кажутся очевидными, но анализ практики продаж показывает, что это не всегда так. Важно увидеть то, как могут вписываться экономические показатели в систему психологических факторов труда.

Из исследуемых профессионально важных качеств личности продавца с показателями успешности профессиональной деятельности

взаимосвязан показатель «чувствительность к стрессу», от которого напрямую зависит средняя стоимость проданных изделий и обратно зависит среднее количество проданных в день изделий.

При исследовании чувствительности к стрессу итоговый результат по данному показателю складывается из таких данных 1) чувствительность к стрессу как личностная характеристика, 2) динамическая чувствительность к стрессам, показывающая способность сопротивляться стрессам с помощью адекватного поведения, 3) ситуационная чувствительность. Если в последнее время стрессы меньше беспокоят человека, итоговый показатель чувствительности к стрессу будет ниже.

Таким образом, полученные данные, показывают, что чем выше средняя стоимость продаваемых изделий, тем выше чувствительность к стрессу. Действует ситуационная чувствительность, продавец волнуется за итоговый результат, то есть работа с дорогими изделиями вызывают обеспокоенность за их сохранность, потенциальные покупатели, собирающиеся приобрести дорогую вещь, являются более требовательными, претендуют на более качественное обслуживание, есть опасность, что и после примерки покупка не будет сделана. Спрос на дорогие изделия ниже, продать их труднее. Действие этих факторов негативно отражается на продавце, его ситуационная стрессоустойчивость снижается.

Корреляционный анализ не выявил значимых взаимосвязей лидерских качеств и коммуникативной социальной компетентности с показателями успешности профессиональной деятельности продавцов, но выявил прямую взаимосвязь КСК с лидерскими качествами продавца (0,334 при $p=0,05$), т.е. чем выше коммуникативная социальная компетентность, тем сильнее проявляются лидерские качества продавца. Таким образом, можно утверждать, что эти качества тесно взаимосвязаны: развитое умение общаться предполагает умение быть лидером в общении и оказывать влияние, а способность быть лидером предполагает умение находить общий язык с разными людьми. Это важный вывод в отношении планирования работы по обучению персонала и развитию профессионально значимых качеств личности продавца.

По результатам выделенных шести показателей успешности профессиональной деятельности продавца (общее количество проданных изделий за торговую сессию; среднее количество проданных в день изделий; средняя стоимость проданных в день изделий; общее количество торговых дней; выручка, полученная продавцом за торговую сессию; средняя выручка, полученная продавцом за один день торговой сессии) с помощью кластерного анализа с использованием метода межгрупповых связей продавца были условно разделены на 2 группы: «успешные» и «неуспешные». Для оценки различий рангов показателей между двумя группами продавцов использовался непараметрический критерий Манна–

Уитни (Приложение 14), показавший, что продавцы первой группы по всем показателям превосходят продавцов второй группы (рис. 14).

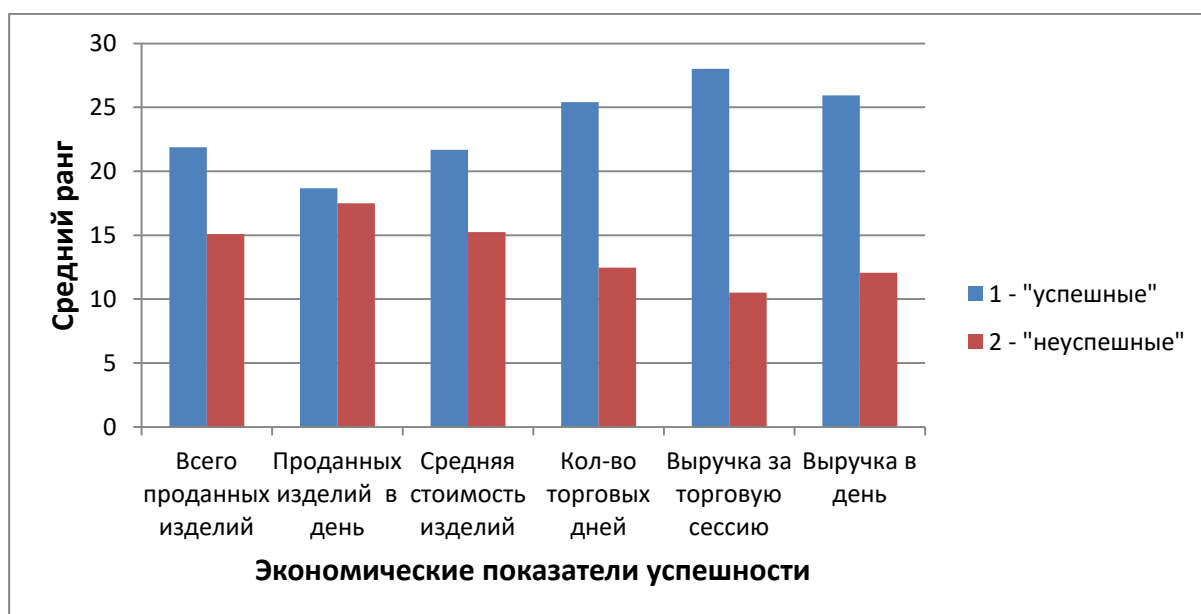


Рис. 14. Структура экономических показателей успешности трудовой деятельности продавцов 1-й и 2-й групп

При помощи критерия Манна-Уитни между группами успешных и неуспешных продавцов были выявлены различия на уровне тенденций по показателям:

- Фактор С «эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный / эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам»: у успешных – 14,3, у неуспешных – 20,9 ($p=0,055$);
- Фактор Н «контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам / импульсивный, неорганизованный»: у успешных 14,87, у неуспешных – 20,35 ($p=0,052$);
- Коммуникативная социальная компетентность: у успешных – 15,0, у неуспешных 20,25 ($p=0,054$).

По фактору Н прослеживается тенденция зависимости успешности профессиональной деятельности от импульсивности и неорганизованности субъекта труда. Такое распределение показателей можно объяснить тем, что продавец, жестко подчиняющийся правилам и постоянно контролирующийся свое поведение, выполняет работу по определенно заданным схемам поведения и поэтому является менее гибким в каждом конкретном случае, работая с каждым конкретным покупателем, ему труднее «подстроиться» под разных клиентов. Такой продавец воспринимается клиентом как «сухой», педантичный, недостаточно

эмоциональный, формально подходящий к выполнению своей работы. Наоборот, импульсивный и менее подверженный нормам и правилам продавец обладает более широким диапазоном поведения в каждой нестандартной ситуации, способен «подстраиваться» под обстоятельства и клиентов. Такой продавец воспринимается покупателем как «живой», открытый.

Прослеживается «обратная» зависимость показателя коммуникативной социальной компетентности и успешности профессиональной деятельности продавца. Это ставит под сомнение выдвинутую гипотезу.

Исходя из полученных результатов можно констатировать, что успешные продавцы отличаются от неуспешных более высокой эмоциональной неустойчивостью, изменчивостью, легче поддаются чувствам, являются более импульсивными и неорганизованными. Неуспешные продавцы более эмоционально устойчивы, спокойные, склонны контролировать себя и подчинять себя правилам. При этом именно неуспешные продавцы обладают более развитой коммуникативной социальной компетентностью. В исследовании не учитывался стаж работы и возраст продавцов, возможно, именно данные факторы влияют на показатель коммуникативной социальной компетентности. Этот аспект требует дополнительного анализа и диагностики.

Исследование показывает, что успешные продавцы более открыты, легки, общительны, жизнерадостны, тянутся к другим, они поддаются чувствам, компанейские, следуют за общественным мнением, они более чувствительны, менее склонны к асоциальному поведению. При этом они отличаются от менее успешных большей эмоциональной неустойчивостью, импульсивностью, изменчивостью, зависимостью от группы, как правило, руководствуются не логикой, а чувствами. Это помогает им быстро проникать в эмоциональное состояние покупателя, быть с ним «на одной волне». И это помогает продавать, если вспомнить, что продажа – это общение с человеком про его потребности, желания и пр.

Распределение по всем показателям коммуникативной социальной компетентности внутри групп показано на рис. 15.

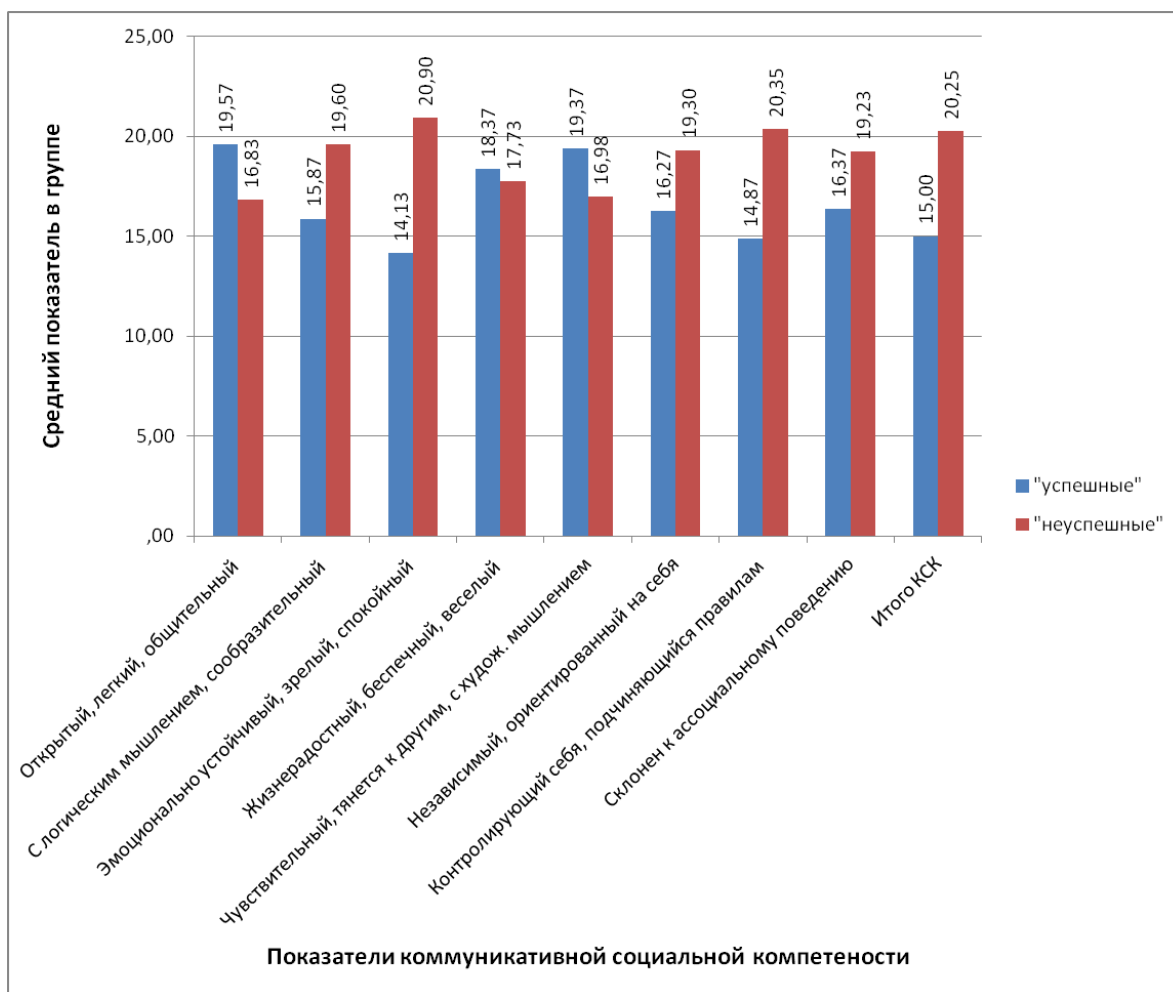


Рис. 15. Распределение факторов КСК в группах продавцов

Неуспешные продавцы более сообразительны, эмоционально устойчивы, замкнуты, необщительны, с развитым логическим мышлением. Человек характеризуется по данным исследования так: зрелый, спокойный, трезвый, молчаливый, серьезный, полагающийся на себя, реалистичный, рациональный, предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя, контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам, более склонны к пренебрежению к принятым общественным нормам, моральным и этическим ценностям, установившимся правилам поведения и обычаям. Можно сказать, что личность центрируется на себе, что может быть препятствием для деятельности продаж.

Средние значения показателей, полученные при помощи параметрического t-критерия (Приложения 15, 16 а, б), по факторам в группах распределились следующим образом.

Ярко выраженных качеств по вышеперечисленным факторам в группах не обнаружено.

По фактору А «открытый, легкий, общительный / необщительный, замкнутый» показания обеих групп продавцов находятся в зоне

преобладания положительного полюса «открытый, легкий, общительный». Но в группе успешных продавцов фактор преобладает сильнее и составляет 14,93, а в группе неуспешных составляет 14,05.

По фактору В показания в обеих группах находятся в зоне равновесия между положительным полюсом «с развитым логическим мышлением, сообразительный» и отрицательным полюсом «невнимательный или со слаборазвитым логическим мышлением». Но показания в группе успешных продавцов показательно смещен в сторону отрицательного полюса сильнее и составляют 9,46, в группе неуспешных – 11,5.

По фактору С положительный полюс «эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный» находится в равновесии с отрицательным полюсом «эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам», но в группе успешных продавцов смещение в сторону положительного полюса выше и составляет 12,2, в группе неуспешных продавцов – 11,5.

По фактору Д показатели находятся в зоне равновесия между «жизнерадостный, беспечный, веселый» и «трезвый, молчаливый, серьезный»; различия между группами незначительны и составляют у успешных продавцов 9,7, у неуспешных – 9,6.

По фактору К показатели находятся в зоне равновесия между «чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением» и «полагающийся на себя, реалистичный, рациональный»; у успешных продавцов показатель составляет 12,2, у неуспешных – 11,15.

По фактору М показатели в обеих группах находятся в зоне преобладания отрицательного полюса «зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением» над положительным «предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя». Несмотря на такое распределение показателей тенденция зависимости успешности профессиональной деятельности от таких качеств как независимость, ориентированность на собственные решения все же прослеживается: у успешных продавцов показатель по данному фактору выше и составляет – 6,53, у неуспешных – 6,35.

По фактору Н показатели в группах находятся в зоне преобладания положительного полюса «контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам» над отрицательным «импульсивный, неорганизованный»; но в группе неуспешных продавцов показатель выражен сильнее и составляет 15,5, в группе успешных продавцов – 14.

По фактору П «Склонность к асоциальному поведению» показатели в обеих группах находятся в пределах нормы, в группе успешных продавцов показатель ниже и составляет 10,93, в группе неуспешных – 12,0. Это говорит о том, что неуспешные продавцы все же более склонны к пренебрежению принятым общественным нормами, моральными и этическими ценностями, установившимся правилам поведения и обычаям.

Так как между двумя группами были выявлены различия только на уровне тенденций, мы разделили продавцов на успешных и неуспешных на основе других критериев.

Среди выделенных шести показателей успешности наиболее важными являются показатели «выручка, полученная продавцом за один день торговой сессии» и «общая выручка, полученная продавцом за торговую сессию», т.к. именно они максимально полно показывают, насколько экономически выгодно торговому предприятию держать данного продавца.

На основании показателя «выручка, полученная продавцом за один день торговой сессии» продавцы были разделены на две группы «успешных» и «неуспешных». В группу «успешных» вошли продавцы, у которых значения показателя превышают среднюю величину не менее чем на $1/4$ стандартного отклонения, во вторую группу - те, чьи значения меньше средней величины на $1/4$ стандартного отклонения. В группу неуспешных попали 14 человек, в группу успешных – 17; 5 человек оказались в зоне средних величин и не попали в выделенные группы.

При помощи t-критерия различия между двумя группами были выявлены только на уровне тенденции по фактору В «с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением»: в группе успешных продавцов среднее значение составляет 9,64, в группе неуспешных – 12,46 ($p=0,064$). Успешные продавцы оказались более невнимательными, менее склонны руководствоваться логикой, т.е. руководствуются чувствами, эмоциями, интуицией. И именно это возможно позволяет им быть более гибкими, находить подход к разным покупателям.

Аналогичное разделение на группы «успешных» и «неуспешных» продавцов было произведено и по показателю «общая выручка, полученная за торговую сессию»: в группу успешных попали 14 человек, в группу неуспешных – 18, четыре человека попали в зону средних значений и не вошли в группы.

Выявление различий между группами при помощи t-критерия показало достоверные различия по показателю «чувствительность к стрессу» ($p=0,051$): у успешных показатель составляет – 22,42, у неуспешных – 44,70 и по показателю КСК ($p=0,028$): у успешных – 2,28, у неуспешных – 3,23. Обнаружены также были различия на уровне тенденций по фактору Д коммуникативной социальной компетентности «жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный» ($p=0,073$): у успешных – 10,85, у неуспешных – 8,94.

Была обнаружена «обратная» зависимость успешности от коммуникативной социальной компетентности: у успешных продавцов КСК оказалась ниже. Возможно, это объясняется тем, что данный показатель прямо коррелирует с лидерскими характеристиками (0,334 при

$p=0,05$), таким образом, неуспешные продавцы в общении с покупателем проявляют свое лидерство сильнее, больше склонны доминировать, навязывать свое мнение, «продавливать», что не приводит к нужному результату.

Показатели, имеющие достоверные различия между группой успешных и неуспешных продавцов, показаны на рис. 16.

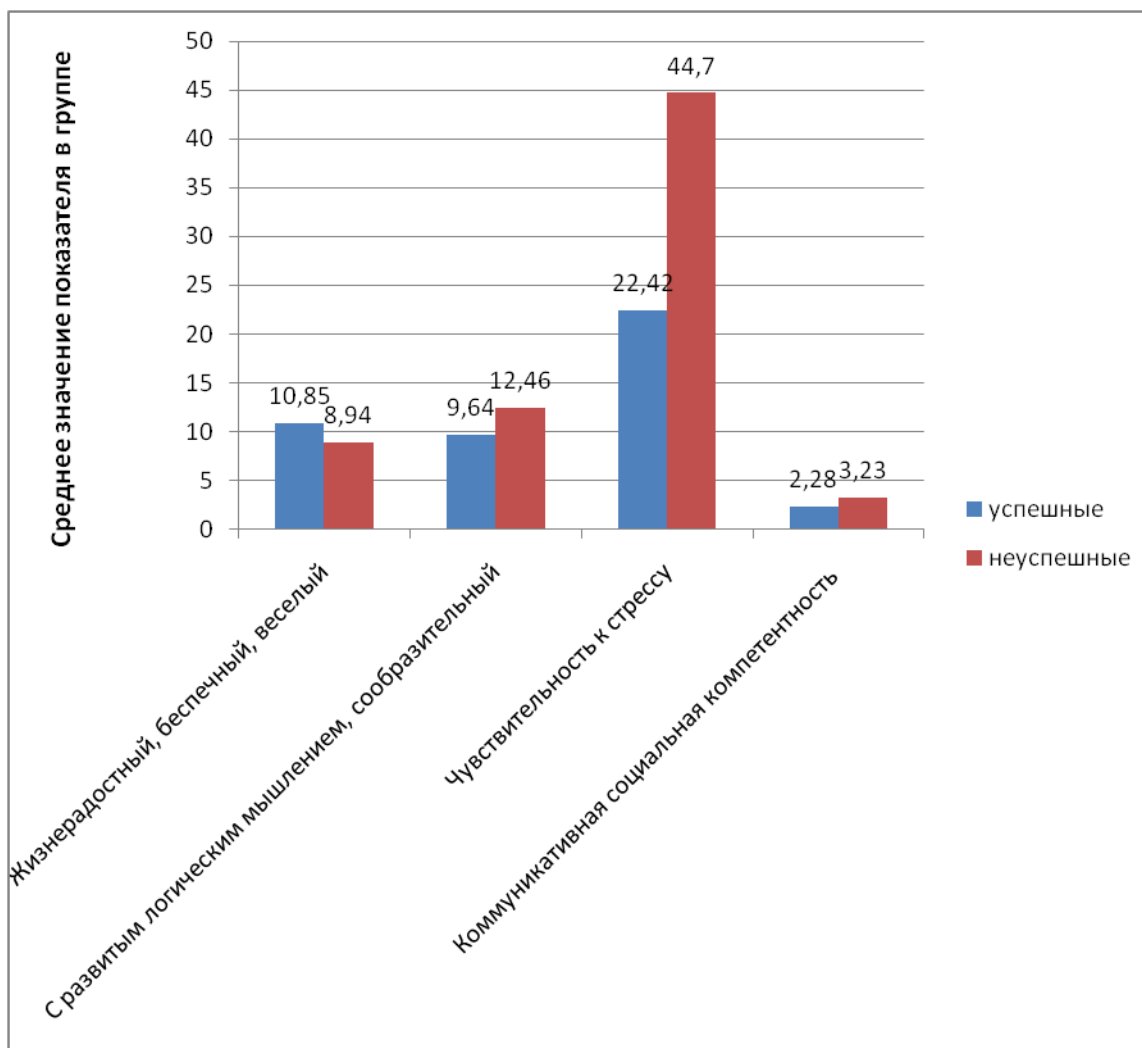


Рис. 16. Показатели, имеющие достоверные различия между группой успешных и неуспешных продавцов

Таким образом, можно говорить о том, что успешный продавец – это человек жизнерадостный, веселый, руководствующийся в общении с покупателем больше эмоциями и чувствами, а не логикой, то есть это человек, принимающий решения скорее интуитивно, чем рационально. Он не навязывает свое мнение покупателю, не «продавливает» его, а склонен подстраиваться, прислушиваться, быть гибким. При этом успешный продавец обладает достаточной стрессоустойчивостью, что очень важно.

Неуспешный продавец – это трезвый, молчаливый, серьезный, «сухой» человек, ориентирующийся при принятии решений в большей степени на логику, а не на эмоции и чувства, склонный доминировать, навязывать свое мнение покупателю, а также он чувствительный к стрессу. И даже такие качества как сообразительность и развитая коммуникативная социальная компетентность не позволяют ему быть успешным.

Как уже говорилось выше, чувствительность к стрессу коррелирует с двумя экономическими показателями эффективности деятельности продавца: прямо со средней стоимостью проданных изделий и обратно со средним количеством проданных изделий в день – данные факторы оказывают влияние на ситуационную устойчивость продавца к стрессу.

В исследовании были обнаружены следующие достоверные различия между группами продавцов: у успешных продавцов показатель стрессоустойчивости выше. Показатель «чувствительность к стрессу» внутри групп распределен следующим образом. В группе успешных продавцов среднее значение составляет 22,42 и попадает в зону низкой чувствительности к стрессу (высокой стрессоустойчивости) (меньше 35 баллов), в группе неуспешных продавцов – 44,7 и находится в зоне нормальной чувствительности к стрессу (от 35 до 85 баллов).

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о том, что чем выше стрессоустойчивость, тем выше успешность профессиональной деятельности продавца подтвердилась.

Достоверных различий по фактору К коммуникативной социальной компетентности «чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением» между группами успешных и неуспешных продавцов не обнаружено. Но выявленная прямая корреляция фактора К с чувствительностью к стрессу (0,492 при $p=0,01$), позволяет говорить, что чувствительный вообще человек также чувствителен и к стрессу, а повышенная чувствительность к стрессу «обратно» коррелирует с успешностью труда. Таким образом, повышенная чувствительность «обратно» влияет на успешность профессиональной деятельности исследуемых нами продавцов, и основные компоненты чувствительности и художественного мышления – социальная чуткость, сопереживание, предупредительность, проникновение-вчувствование в переживания другого человека, интуиция, воображение, эстетическое восприятие – сопутствуют повышенной чувствительности к стрессовым факторам и отрицательно сказываются на успешности деятельности. Чувствительные, тянущиеся к другим и обладающие художественным мышлением продавцы являются более подверженными стрессу и менее успешными. Итак, стрессоустойчивость – профессионально важная черта личности, формирующая нужную компетентность при взаимодействии с покупателем и управлении продажами, предиктор деятельности продаж.

Корреляционный анализ не выявил значимых взаимосвязей лидерских характеристик с показателями успешности деятельности продавца. Значимых различий между группами «успешных» и «неуспешных» продавцов по данному показателю также не было выявлено. Однако обнаружена прямая корреляция лидерских качеств и коммуникативной социальной компетентностью (0,334 при $p=0,05$), более высокие значения по которой – у неуспешных продавцов. Это позволяет говорить о том, что ярко выраженные лидерские качества опосредованно влияют на успешность и препятствуют успешности профессиональной деятельности продавца.

Внутри групп «успешных» и «неуспешных» продавцов значения показателя лидерских характеристик распределились следующим образом: в группе «успешных» продавцов составляет 25,42 и попадает в зону слабовыраженных (ниже 26 баллов), в группе неуспешных – 26,17 и попадают в зону средневыраженных (26-35 баллов). Сильнее выражены лидерские качества у неуспешных продавцов, это можно объяснить тем, что чем сильнее продавец проявляет качества лидера, настойчивость, подавляет покупателя, «продавливает», навязывает свое мнение, тем сильнее отталкивает покупателя, не располагает покупателя к открытому, доверительному общению, такое поведение может восприниматься человеком даже как агрессия. С точки зрения компетентного подхода к профессиональной деятельности продавца, это неприемлемое поведение при осуществлении деятельности продаж.

Таким образом, гипотеза о том, что чем сильнее у продавца развиты лидерские качества, тем он успешнее, не подтвердилась. Однако если оценивать успешность профессиональной деятельности продавца не только по экономическим показателям успешности (количеству продаж и выручке), но рассматривать ее с точки зрения возможности дальнейшего карьерного роста, то лидерские качества, безусловно, способствуют успешности, детерминируя дальнейшее профессиональное продвижение по карьерной лестнице. Такие продавцы имеют большие возможности стать руководителями торговых бригад.

Корреляционный анализ не выявил значимых взаимосвязей коммуникативной социальной компетентности с экономическими показателями успешности профессиональной деятельности продавцов, но была выявлена связь с лидерскими характеристиками (0,334 при $p=0,05$).

Согласно методике внутри коммуникативной социальной компетентности выделяются 8 составляющих факторов. Корреляционный анализ показал следующие взаимосвязи данных факторов с другими психологическими показателями продавцов:

Фактор В «с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением» прямо

коррелирует с общей коммуникативной социальной компетентностью (0,406 при $p=0,01$).

Фактор С «эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный / эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам» коррелирует с Н «контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам / импульсивный, неорганизованный» (0,409 при $p=0,01$).

Фактор Д «жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный» обратно коррелирует с общей коммуникативной социальной компетентностью (-0,348 при $p=0,01$).

Фактор К «чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением / полагающийся на себя, реалистичный, рациональный» коррелирует с чувствительностью к стрессу (0,492 при $p=0,01$) и обратно коррелирует с общей коммуникативной социальной компетентностью (-0,346 при 0,05).

Фактор М «предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя / зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением» коррелирует с общей коммуникативной социальной компетентностью (0,331 при $p=0,05$).

Фактор Н «контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам / импульсивный, неорганизованный» коррелирует с фактором С «эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный / эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам» (0,409 при $p=0,01$).

Корреляций по фактору П «склонность к асоциальному поведению» не выявлено.

Итак, общая коммуникативная компетентность коррелирует с:

- лидерскими характеристиками (0,334 при $p=0,05$),
- с фактором В «с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением» (0,406 при $p=0,01$),
- с фактором Д «жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный» (-0,348 при $p=0,01$),
- с фактором К «чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением / полагающийся на себя, реалистичный, рациональный» (-0,346 при $p=0,01$),
- с фактором М «предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя / зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением» (0,331 при $p=0,05$) (рис. 17).

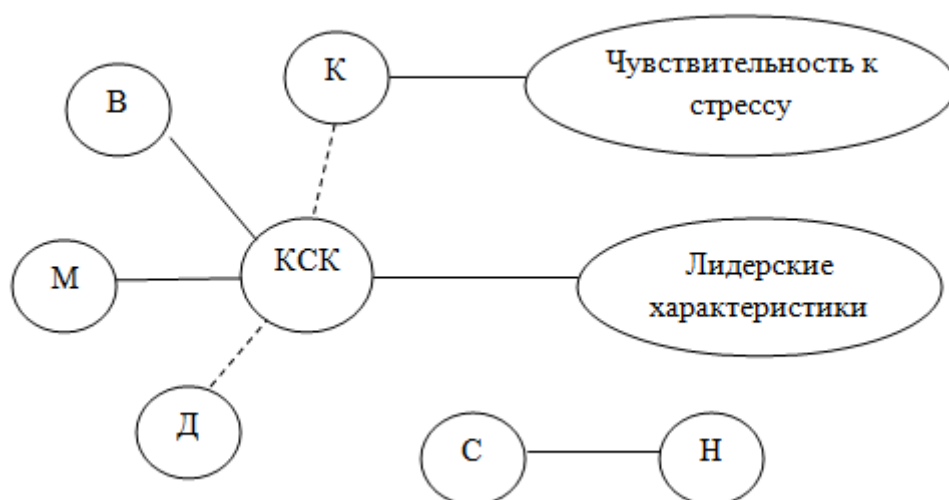


Рис. 17. Корреляционная плеяда зависимостей психологических факторов:

КСК – коммуникативная социальная компетентность

В – с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением

К – чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением / полагающийся на себя, реалистичный, рациональный

М – предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя / зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением

Д – жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный

С – эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный / эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам

Н – контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам / импульсивный, неорганизованный

Под социальной коммуникативной компетентностью понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Социально коммуникативная компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению. И все это, безусловно, является профессионально важным качеством продавца.

Используемая в исследовании методика выделяет внутри данной компетентности восемь факторов, из которых как показал корреляционный анализ наиболее сильно «нагружают» коммуникативную социальную компетентность всего четыре фактора, а также влияют на нее лидерские характеристики и стрессоустойчивость. На основании полученных данных можно говорить о том, что, чем выше коммуникативная социальная компетентность, тем сильнее развито логическое мышление, рациональность, сообразительность, ориентация на себя и собственные решения, независимость, реалистичность, человек отличается трезвостью

ума, молчаливостью, серьезностью, проявляет лидерские качества в общении.

Низкая коммуникативная компетентность характеризуется невнимательностью, слаборазвитым логическим мышлением, жизнерадостностью, беспечностью, веселостью, чувствительностью. Человек тянется к другим, обладает художественным мышлением, зависим от группы, компанейский, следует за общественным мнением, не способен быть лидером.

Сравнение по данному показателю групп успешных и неуспешных продавцов с помощью t-критерия обнаружило достоверные различия при уровне значимости $p=0,028$: у успешных показатель – 2,28, у неуспешных – 3,23, т.е. именно неуспешные продавцы обладают большей коммуникативной социальной компетентностью.

При этом необходимо отметить, что в обеих группах продавцов значения показателя коммуникативной социальной компетентности попадают в зону низкой выраженности данного признака (меньше 5), и даже при такой слабовыраженной КСК лидерские качества у неуспешных продавцов находятся в зоне средневыраженных. Учитывая, что была выявлена прямая корреляционная зависимость КСК с лидерскими характеристиками (0,334 при $p=0,05$), которые, как было отмечено выше, отрицательно влияют на успешность, у неуспешных продавцов соответственно выше и лидерские характеристики, у успешных – лидерские характеристики выражены слабее, можно говорить, что несмотря на отсутствие достоверных различий по показателю лидерских характеристик между группами успешных и неуспешных продавцов, они все же оказывают некоторое «обратное» влияние на успешность профессиональной деятельности: чем больше продавец проявляет свое лидерство в отношении с покупателем, тем менее он успешен.

Выявленная прямая корреляционная зависимость факторов С и Н подтверждает, что эмоционально устойчивые, зрелые и спокойные продавцы, также лучше организованы, умеют контролировать себя и подчиняться правилам. А эмоционально неустойчивые, изменчивые и поддающиеся чувствам продавцы, являются более импульсивными и неорганизованными. Но как было выявлено ранее, именно изменчивые, т.е. способные быть гибкими, эмоциональные и руководствующиеся чувствами продавцы являются более успешными в деятельности продаж.

Как уже было отмечено выше, значимые различия были обнаружены между двумя группами продавцов по фактору Д «жизнерадостный, беспечный, веселый / трезвый, молчаливый, серьезный»: у успешных – 10,85, у неуспешных – 8,94 и по фактору В «с развитым логическим мышлением, сообразительный / невнимательный или со слаборазвитым логическим мышлением»: у успешных – 9,64, у неуспешных – 12,46.

Исходя из полученных результатов, можно говорить о том, что гипотеза о том, что чем выше уровень развития коммуникативной социальной компетентности, тем выше успешность профессиональной деятельности не подтвердилась.

Полученные результаты свидетельствуют, что успешность профессиональной деятельности продавца «прямо» взаимосвязана с высокими показателями стрессоустойчивости, «обратно» – с высокими показателями коммуникативной социальной компетентности, опосредованно и «обратно» – с высокими показателями выраженности лидерских качеств личности продавца.

Такие результаты объясняются, возможно, количественными особенностями выборки исследуемых нами продавцов. Она составила 36 человек, это весь численный состав продавцов Новоторжской ярмарки на момент исследования.

Важным по результатам исследования оказалось то, что именно повышенная эмоциональность, ориентация на чувственное восприятие действительности, способность быть гибким отличают успешных продавцов.

Таким образом, можно говорить, что на успешность профессиональной деятельности продавца оказывает влияние именно эмоциональная компетентность, а не коммуникативная социальная компетентность, т.е. эмоциональный интеллект. Коммуникативная социальная компетентность является очень широким понятием, которая согласно выявленным нами в ходе исследования показателям, характеризуется, прежде всего, такими качествами как трезвость, реалистичность, рациональность, молчаливость, серьезность, независимость, ориентация на собственное мнение и логическое мышление, сообразительность, привычка полагаться на себя. И этим можно объяснить, что успешные продавцы обладали более низкой по сравнению с «неуспешными» коммуникативной социальной компетентностью, но при этом опережали неуспешных по эмоциональному аспекту КСК.

Итак, именно эмоциональный интеллект (и эмоциональное лидерство как его часть) является базовым профессионально важным качеством продавца, формирующим его компетентность, и выступает предиктором деятельности продаж. Это показало проведенное нами исследование.

Эмоциональный интеллект – это способность осознавать эмоции, генерировать их так, чтобы содействовать мышлению, пониманию эмоций и того, что они означают и, соответственно управлять ими таким образом, чтобы способствовать своему эмоциональному и интеллектуальному росту [24]. Эмоциональный интеллект позволяет правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего

хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным. Развитый эмоциональный интеллект дает возможность продавцу стать эмоциональным лидером в отношениях с покупателем. Т.е. важно не просто лидерство, как мы предполагали в начале исследования, выражающиеся в высокой личной активности, умении управлять другими людьми, в умение убеждать и оказывать влияние на рациональном уровне, а важно именно эмоциональное лидерство, способность управлять через оказание эмоционального влияния на покупателя.

Эмоциональный интеллект – это способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, навык понимания чувств, эмоций, скрытых мотивов как своих, так и других людей, и на основе этого способность управлять собственным поведением и поведением других людей и ситуацией вокруг.

Эмоциональный интеллект характеризуется следующими способностями:

- восприятие и выражение эмоций;
- повышение эффективности мышления с помощью эмоций;
- понимание своих и чужих эмоций;
- управление эмоциями.

Эмоциональный интеллект характеризуется внутренним локусом контроля, т.е. способностью брать на себя ответственность за собственное поведение. Доказано, что люди, полагающие, что они контролируют свои действия, испытывают гораздо меньше отрицательных эмоций, чем те, которые думают, что от них ничего не зависит. Большого успеха добиваются люди, привыкшие не зависеть от обстоятельств, а преодолевать их. Изменения внешнего на внутренний локус контроля способствует повышению стрессоустойчивости.

Стрессоустойчивость представляет собой систему личностных качеств, обеспечивающих человеку возможность переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья. Однако необходимо учитывать, что пониженный уровень чувствительности к внешним раздражителям, сопряжённый с этим качеством, иногда может привести к чужеродности, отсутствию сильных эмоций и безразличию. Причины предрасположенности к развитию стрессовых состояний могут быть самые разные, например: выраженная «конкурентная» мотивация, высокий уровень амбиций в сочетании с нечеткой постановкой целей, склонность в условиях дефицита времени браться за несколько дел одновременно, тенденция недооценивать имеющиеся резервы времени и переоценивать собственные силы, привычка подавлять эмоции и др.

Таким образом, основными профессионально важными качествами продавца, влияющими на успешность его профессиональной деятельности и выступающими основой развития компетентности в деятельности продаж, являются стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект. И эти два явления некоторым образом взаимосвязаны. Следствием развития эмоционального интеллекта является способность снижать негативные эмоции, которые вместе с негативными мыслями являются основой повышенной чувствительности к стрессу. Стессоустойчивость предполагает также и эмоциональную устойчивость, а частью работы по повышению стрессоустойчивости является отказ от подавления негативных чувств и эмоций, умение четко идентифицировать их, а затем управлять ими. Поэтому можно утверждать, что стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект являются предикторами деятельности продаж.

Новые аспекты в понимании изучаемой проблемы были представлены в статье Н.Н. Демиденко, С.В. Борисова «Стессоустойчивость и эмоциональный интеллект как базовые компетентностные характеристики личности субъекта профессиональной деятельности продаж» [25].

По результатам исследования были разработаны практические рекомендации по работе с продавцами для повышения успешности их профессиональной деятельности.

Психологическую работу с персоналом следует осуществлять по следующим направлениям:

- развитие профессионального самосознания и профессиональной идентичности сотрудников;
- смещение акцента от негативного мышления к позитивному, оптимистическому взгляду на жизнь;
- укрепление личных взаимоотношений и коммуникаций в коллективе, обучение командной работе;
- повышение способности к эмоциональному воздействию;
- развитие способности предотвращения конфликтных ситуаций и освоение эффективных стратегий поведения в конфликте;
- развитие умения управлять процессом продажи посредством общения;
- развитие эмоциональной составляющей личности для эффективного взаимодействия с любым человеком;
- развитие умения центрироваться на покупателе, эмоционально чувствовать его состояние и реагировать на изменение настроения партнера по общению.

Предполагаем, что реализация этих направлений работы может увеличить профессиональный потенциал продавца и рост продаж торговой организации. Адекватными для развития этих качеств формами работы

являются групповые и индивидуальные тренинги, коучинг, индивидуальные консультации с психологом.

Практические задания и вопросы по материалам главы «исследование важнейших личностных предикторов успешной деятельности продаж»

1. Выделите проблему, которая лежит в основе научного исследования.
2. Предложите другие психодиагностические инструменты для исследования заявленного предмета.
3. С чем Вы не согласны в данном исследовании?
4. Что, по Вашему мнению, является сильной стороной исследования?
5. Какие выводы не соответствуют выдвинутым гипотезам? Почему?
6. Предложите конкретные формы работы психолога с персоналом организации в соответствии с рекомендациями, представленными по результатам исследования.

ГЛАВА 5. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Менеджерский потенциал личности: сущность, структура, факторы развития

Очевидно, что эффективность деятельности организации зависит от каждого отдельно взятого работника, а организация нуждается в понимании ресурса сотрудника для успешного выполнения им профессиональных обязанностей, как на этапе трудоустройства, так и для реализации возможности продвижения сотрудника по карьерной лестнице в соответствии с планами организации и адекватно его возможностям. В психологии давно показано, что профессиональная деятельность зависит не только от специальных знаний, умений, навыков субъекта труда, но и от его личностной составляющей. Важно, что у человека есть те профессионально важные характеристики, которые делают именно его успешным в этой деятельности.

Если говорить об управленческой деятельности, менеджменте, то речь идет о феномене, который называют менеджерским потенциалом личности. Кто такой менеджер с научной точки зрения?

Менеджер – профессионал в области управления предприятием, знающий основы управления, обладающий навыками и умениями организации профессиональной деятельности группы людей, деловой лидер производственного коллектива [78, с. 12].

Что касается менеджерского потенциала, то сначала обратимся к сути слова «потенциал». В психологии понятие «потенциал» означает совокупность возможностей человека для решения им жизненных, профессиональных задач. Так, Б.Ф. Ломов в структуре психики выделяет три основных потенциала любого человека: интеллектуальный, волевой и коммуникативный. Все эти потенциалы определяют достижения и саму возможность выполнения любой деятельности. Они являются ключевым ресурсом, который в зависимости от содержания потребностей, мотивов, смыслов человека, целей его деятельности, профессионального опыта, профессиональных компетенций задает основу индивидуально-своеобразных вариаций в деятельности, ее содержании, путях достижения результатов и самих результатов [113, с. 145].

В отечественной психологии личность рассматривается не только как носитель, но и как субъект, ответственный за формирование и применение своих ресурсов [7, с. 3].

Понятие «менеджерский потенциал» широко определяется как целостная самоуправляющаяся и саморазвивающаяся система, включающая в себя ресурсные возможности потенциального менеджера, которые основаны на общем уровне специального профессионального образования,

включении его в управленческую деятельность, и состоят они из личностных качеств, профессионально-управленческих знаний и способностей в сфере управленческой деятельности [26, с. 6].

С точки зрения психологической составляющей, менеджерский потенциал – это совокупность психологических ресурсов личности, активизация которых в профессиональной деятельности будет способствовать успешному овладению ею и определять будущую или актуальную профессиональную компетентность специалиста [18, с. 45].

Таким образом, менеджерский потенциал личности – это сложное, многоуровневое образование, имеющее генетически детерминированные составляющие и социально обусловленные качества, проявляющиеся в деятельности, предполагающей управление (собой, другими людьми, процессом труда, взаимодействия и пр.).

Такое понимание сущности менеджерского потенциала отражается в его структуре (рис. 18).



Рис. 18. Структура менеджерского потенциала личности

Психофизиологический потенциал работника можно определить физическими и психологическими ресурсами, в основе которых лежат врожденные (генетические) задатки, они при благоприятных условиях могут перерасти в способности личности (общие, специальные, практические). Условиями такими выступает среда, которая может быть развивающей по своим характеристикам или не способствовать развитию, как в плане предметных, так и социальных характеристик.

Трудовой потенциал – это имеющиеся и ресурсные трудовые способности сотрудника, совокупность социальных, демографических, духовных и других характеристик, профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для успешной трудовой деятельности. Это такие демографические характеристики как пол, возраст, образование, семейное положение, опыт работы [2, с. 72].

Личностно-профессиональный потенциал включает интеллектуальные возможности человека. Интеллектуальный потенциал человека включает перечень количественных и структурных характеристик мышления. Это продуктивность, гибкость, креативность, лабильность, критичность, адаптивность и др. Можно говорить о разных уровнях развития интеллектуального потенциала, он задает широту охвата ситуации, скорость ориентации в ней, анализ и новизну способов включения человека в ситуацию.

Волевой потенциал включает возможность человека действовать активно, изменять ситуацию, адаптировать ее под себя, реализуя собственные цели и намерения. Это уровень волевого развития субъекта и возможности волевой саморегуляции, в том числе, в производственной среде.

Все этапы целеобразования – иерархизации мотивов, осознания и переживания актуальности мотива, постановки цели, выбора средств, получения результата связываются с проблемой выбора, с возможностью совершать данный выбор, т.е. определяются его волевым потенциалом [63, с. 46].

Большое значение для эффективной управленческой деятельности имеет коммуникативный потенциал, который определяет возможность взаимообусловленных изменений посредством обмена ценностями, переживаниями, информацией, действиями. Коммуникативный потенциал подразумевает развитые способности управлять посредством речи, убеждать, вести за собой, вербально и не вербально мотивировать людей на конкретные действия и поступки.

В.Н. Марков определяет личностно-профессиональный потенциал менеджера как составляющую личностного потенциала, направленную на профессиональную реализацию [67].

В психологии подчеркивается, что менеджерский потенциал личности представляет собой систему профессионально важных качеств, обеспечивающих успешное выполнение деятельности управления. Это индивидуальные качества субъекта труда, влияющие на эффективность профессиональной деятельности и успешность ее усвоения [32, с. 189].

Психологическую структуру ПВК менеджера образуют четыре блока различных качеств:

1. Качества, определяющие профессиональную направленность руководителя. Сюда включены мотивация достижения, компетентность во времени (целостное видение жизни), степень независимости ценностей субъекта от внешних воздействий.

2. Мыслительные качества (системность, нестандартность и динамичность мышления, общий уровень интеллектуального развития).

3. Организаторские качества: ориентация на конкретный результат деятельности, умение планировать, проектировать, руководить группой.

4. Коммуникативные качества: эффективность взаимодействия с группой, способность к ведению переговоров, гибкость в общении [47, с. 101].

Таким образом, менеджерский потенциал в качестве ресурса включен в перечень личностных характеристик субъекта. Представленные в определенном «наборе» и действующие при определенных обстоятельствах эти качества могут проявляться вовне именно в деятельности управления, поэтому они и составляют менеджерский потенциал личности. Эти ресурсные возможности потенциального менеджера разноуровневые по «локализации», но взаимозависимые: личностно-профессиональные, психофизиологические и трудовые ресурсы. Профессионально важные качества в зависимости от того, какие из них развиты в большей степени, определяют профессиональную направленность менеджера, индивидуальный стиль его профессиональной деятельности.

Можно сказать, что исследования менеджерского потенциала сводятся к тому, чтобы выделить у сотрудника потенциальные качества личности эффективного менеджера. Подчеркнем, что исследователи отмечают, целью большинства исследований (М. Вудкок, Д. Фрэнсис, Р. Стогдилл, Г.С. Никифоров, Л.И. Уманский) как раз и является выделение ключевых, базовых характеристик, наличие которых отличает деятельность результативного менеджера [93].

Качества субъекта управленческой деятельности «пронизывают» все составляющие психики и относятся и к характеристикам интеллектуально-познавательной сферы, и к потребностно-мотивационной части личности, и к эмоционально-волевой составляющей. Поэтому исследователи используют различные понятия для построения системы представлений об эффективном, действенном, успешном, современном менеджере. Собственно это связано и с тем, что описания менеджера осуществляются в рамках того или иного подхода, например, функционального, личностного или ситуационного.

Личностный подход (Р. Эванс, П. Рассел, Р. Стогдилл, Р.Л. Кричевский, Л.И. Уманский, Ю.Н. Емельянов, Л.Д. Кудряшова) основывается на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием менеджером множеством личностных черт, среди которых – интеллектуальные и аналитические способности, компетентность, коммуникабельность, способность устанавливать контакты, внимательность по отношению к подчиненным, смелость в принятии решений, способность творчески решать проблемы.

Р. Эванс в своей работе говорит о необходимости менеджера обладать творческими способностями и коммуникативными навыками, такими как: общительность, уровень эмпатии [121]. Р.Л. Кричевский выделяет следующие личностные качества потенциального менеджера: стремление к

достижениям, склонность к риску, способность длительное время находиться в ситуации неопределенности, стрессоустойчивость, ответственность) [58, с. 40].

Р. Стогдилл выделяет следующие качества личности менеджера: интеллигентность, ответственность, надежность, образованность, участие в общественной жизни [122, с. 73]. С точки зрения Г. Кунца и С.О. Доннела, успешный руководитель должен обладать выраженными умственными способностями, в том числе, способностью к логическому анализу, иметь желание руководить, быть общительным и честным [86, с. 65].

Функциональный подход определяет требования к менеджеру, в нем определяются его функции. Основой для выделения функций выступает структура деятельности менеджера. В большинстве случаев функциональные характеристики деятельности менеджеров связаны с осознанием и оформлением миссии организации, постановкой целей и задач, управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации.

Обобщая перечни функций руководителя (А. Файоль, И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, Ю.Н. Емельянов, Г. Кунц, С.О. Доннел, П. Дракер, В. Ньюмен и др.), выделяют те, которые отражают структуру и специфику профессиональной деятельности менеджера. Это функция познания, прогноза, проектирования, коммуникативно-информационная функция, функция мотивации, руководства, организации, обучения, развития, оценки, контроля, коррекции [50, с. 35].

Ситуационный подход позволяет выделить ряд особенностей личности менеджера, которые, оставаясь его неотъемлемой характеристикой, свидетельствуют о готовности менеджера к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций. К таким характеристикам, в частности, можно отнести способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

Имеются и другие взгляды на модель личности современного менеджера. Например, Лори Маллинз выделяет три группы качеств, умений и навыков, которыми должен обладать менеджер: 1) техническая компетентность – необходимость обладать определенными знаниями, методами и навыками для решения отдельных задач: более всего – для обучения подчиненных, а также для налаживания операций, связанных с текущим производством товаров или услуг; 2) социальные навыки и человеческие качества, которые необходимы в межличностных отношениях и в оценочной деятельности, руководство и координация усилий других, быстрое реагирование на ситуации и гибкость стиля управления; 3) концептуальные способности, необходимые для видения действий организации как единого целого, включая окружающую среду,

что позволяет осуществлять стратегическое планирование и подчинять все на предприятии достижению ее целей [20, с. 31].

Еще одну модель личности менеджера предлагают М. Педлер, Дж. Бернгайн и Т. Бойделл. В ней выделяются следующие группы параметров: основные знания и информация (умение оперировать фактами, профессиональная компетентность), навыки и свойства (чувство ситуации, социальные навыки и способности, эмоциональная устойчивость, реакция адекватная событиям) «метакачества» (творческий потенциал, стремление к развитию, самопознание) [58, с. 165].

А.В. Карпов в своей работе использует традиционный подход к анализу составляющих психики и выделяет следующие требования и характеристики действенного менеджера: перцептивные процессы (процессы восприятия), мнемонические процессы (процессы памяти), мышление (подчеркивается роль развитости практического мышления и выделяются некоторые его особенности), интеллект (как обобщенное проявление всей познавательной сферы), регулятивные процессы (интегральные мотивационные), когнитивные (познавательные), волевые, эмоциональные процессы принятия и проведения в жизнь решений), коммуникативные процессы, эмоционально-волевая регуляция состояний (способность субъекта управления осуществлять контроль за экспрессивными проявлениями эмоциональных и волевых состояний, своим поведением в целом), мотивация (высокая мотивация достижений, самомотивирование), руководство и способности к управленческой деятельности [50, с. 260].

Важнейшее значение в личности эффективного менеджера играют коммуникативные и организаторские способности. Коммуникативные способности – это общительность, коммуникабельность, умение налаживать контакты с окружающими людьми и быстро ориентироваться в новой обстановке, владеть высокопрофессиональным и квалифицированным языком и всеми психотехническими приемами невербального общения [65, с. 284].

Организаторские способности – умение оптимально распределять поручения, организовывать совместную деятельность, адекватно оценивать себя и окружающих, создавать «ситуацию успеха» и т.д. [65, с. 270].

К коммуникативно-организаторской составляющей личности можно отнести такие качества: деловитость, направленность, уверенность в себе, психологический такт, доминирование (рис. 19).

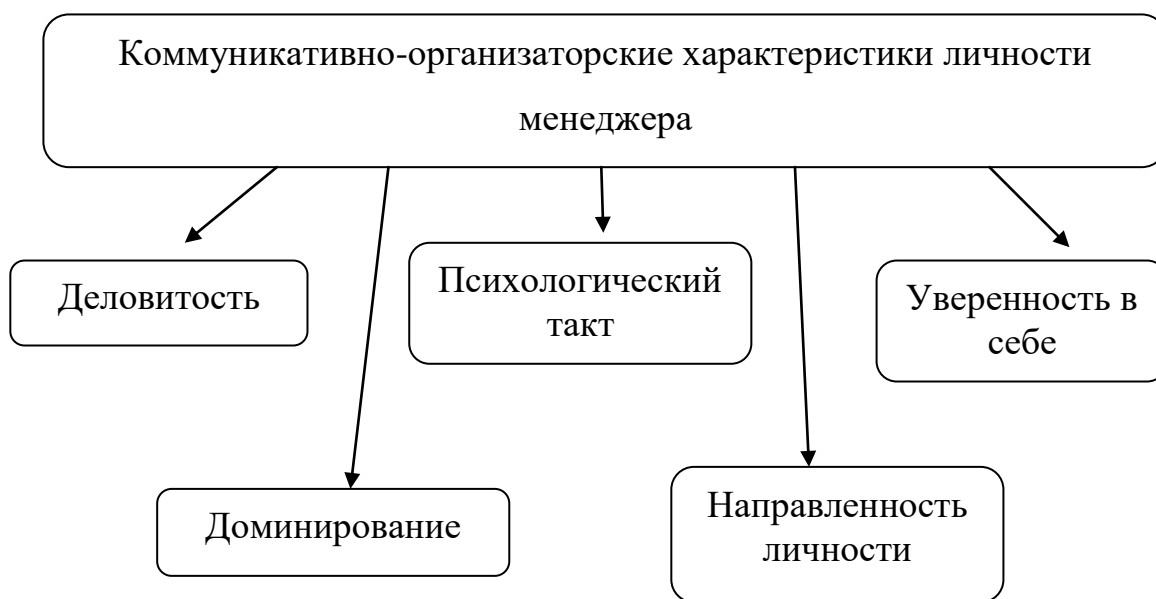


Рис. 19. Коммуникативно-организаторская составляющая личности эффективного менеджера

Дадим описание этих качеств.

Направленность личности менеджера – это стремление к повышению своего общего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива, содержательность и многообразность потребностей и интересов при сосредоточении вокруг общественных, коллективистских целей деятельности, способность работать коллективно и для коллектива. Таким образом, направленность личности идеального менеджера – это направленность на дело, коллективистская по своей сути «устроенность» мотивационной сферы.

Деловитость – это стремление к повышению деловых и организаторских качеств, уверенность, ответственность за свои решения, проявление функций внешнего контроля, собственной организации деятельности. Отличительной чертой идеального менеджера является яркое проявление самостоятельности в деле, стремление четкого управления собственной активностью и деятельностью коллектива.

Уверенность в себе – свойство личности, ядром которого выступает позитивная оценка индивидом собственных навыков и способностей, как достаточных для достижения значимых для него целей и удовлетворения его потребностей. Именно это качество позволяет менеджеру быть лидером, вести за собой, вызывает уважение со стороны коллектива. Поэтому менеджера характеризует доминирование.

Доминирование – это стремление к лидерству, властность, желание иметь вес в глазах других, распоряжаться, иметь успех, проявление

мотивов борьбы, завоевания. Проявление этих характеристик положительно влияет на результаты труда только в случае «правильной» направленности усилий, на достижение целей организации. Это качество «уравновешивается» такой важной характеристикой менеджера как психологический такт.

Психологический такт – это умение быстро найти необходимый тон, целесообразную форму общения в зависимости от психического состояния и индивидуальных особенностей окружающих людей, в речевой адаптации к разным людям, простоте и естественности в отношениях с ними, чувстве справедливости и объективности при оценке и подборе людей [12, с. 223-224].

Таким образом, коммуникативно-организаторская составляющая личности менеджера – это система взаимосвязанных характеристик личности, обеспечивающих оптимальный социально-психологический климат в коллективе, создающих благоприятное, психологически комфортное пространство взаимодействия. Но эту же задачу решают и качества менеджера, «локализованные» в других сферах личности – эмоционально-волевой и познавательной.

Второй составляющей личности менеджера являются характеристики, обеспечивающие стабильность пространства реализации производственно-деловых задач и создающих ресурс развития организации в целом: эмоциональная стабильность менеджера, готовность к риску, определенные качества интеллекта и мышления (рис.20).



Рис. 20. Эмоционально-познавательная составляющая личности эффективного менеджера

Эмоциональная стабильность – это способность человека адаптироваться к ситуации, сохранять спокойствие и уверенность в себе, выдержанность. Человек эмоционально зрелый, спокойный устойчив в

интересах, работоспособный, он ориентирован на реальность, его не задевают досадные мелочи [72, с. 68]. Можно сказать, что эмоциональная стабильность гарантирует оптимальный для работы эмоциональный настрой коллектива, формирует уверенность в достижении поставленных целей и решении задач профессиональной деятельности.

Готовность руководителя пойти на риск важнейшее качество в управлении в условиях конкурентной борьбы за рынок сбыта продукции. Труд менеджера в принципе базируется на способности находить альтернативные решения для достижения целей организации. Речь идет об осознанном риске, риске, позволяющим выиграть за счет смелости, оригинальности и обдуманности. Это невозможно без высокого уровня интеллектуального развития личности.

Говоря об интеллекте, следует рассматривать его как способность мыслить критически и логично, способность быстро, гибко и эффективно использовать свои знания и опыт в решении практических задач, быстро и продуктивно адаптировать к имеющимся условиям новую информацию и опыт.

Третья составляющая личности менеджера – качества, относящиеся к мотивационно-потребностной сфере. Это те мотивы и потребности, которые направляют трудовую деятельность менеджера. Выделяются потребность быть креативным, потребность в самосовершенствовании, потребность достигать цели, потребность во влиятельности и власти (рис. 21).

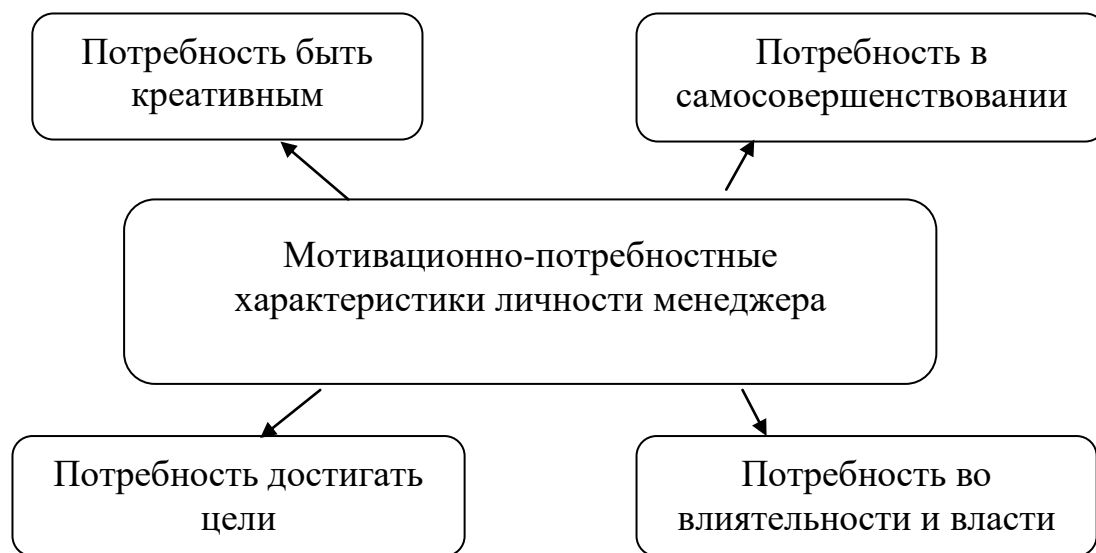


Рис. 21. Мотивационно-потребностные характеристики – составляющие личности эффективного менеджера

Креативность и творческий подход к решению сложных задач свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Поэтому потребность быть креативным в выполнении своей работы является важной характеристикой мотивационной сферы менеджера [58, с. 56]. Именно это качество позволяет опережать конкурентов, осуществлять новые подходы к решению традиционных задач, экономить и выигрывать, открывать новые горизонты деятельности и развития организации.

Потребность достигать сложные цели не дает испытывать недостаток твердости и решимости, не позволяет упускать хорошие возможности для упрочения позиций на рынке. Эффективный менеджер постоянно корректирует свои цели, согласуясь с актуальной ситуацией развития среды, бизнеса, учитывая риски и условия их минимизации, перспективы роста.

Важной составляющей модели личности эффективного менеджера выступает потребность во влиятельности и власти. Возможно, представителям других видов труда яркая выраженность этих потребностей не так важна, но для менеджера это принципиальная характеристика. Ш. Ричи и П. Мартин рассматривают эти потребности как стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния [94, с. 32]. Рассуждая на эту тему, можно задать ряд вопросов. Например, какое именно влияние хотят оказать на других эти люди, то есть «хорошее» или «плохое» это влияние? Чем руководствуются эти люди, оказывая влияние на других? Какова их мотивация, ради чего они реализуют эти потребности? Но, если исходить из того, что речь идет об эффективном менеджере, то эти вопросы можно снять.

Что касается потребности в самосовершенствовании, то чаще всего она рассматривается как стремление к росту и развитию личности. Можно вспомнить точки «акме» – наивысшего развития человека как субъекта жизни, труда, личности. В принципе самосовершенствование – синоним самоактуализации А. Маслоу [69]. Это поиск себя, того, кем ты можешь быть, своей сущности.

Таким образом, по данным многочисленных отечественных и зарубежных исследователей в личности эффективного менеджера представлены ключевые качества мотивационно-потребностной, эмоционально-волевой, познавательной, нравственной сфер, в совокупности обеспечивающие эффективность деятельности менеджера (рис. 22).



Рис. 22. Структура личности эффективного менеджера

Анализ данных показывает, что менеджерский ресурс объединяет качества индивидуальные, личностные, субъектно-деятельностные, эмоциональные, волевые, они развиваются и представлены на разных уровнях психического строя личности. Можно сказать, что менеджерский потенциал имеет сложное многоуровневое строение (рис. 23).



Рис. 23. Уровни в структуре менеджерского потенциала

На каждом уровне имеются свои качества, необходимые для управленческой деятельности. Но степень их развития может меняться, это те характеристики личности, которые социально детерминированы. В связи с этим есть возможность говорить о зоне актуального проявления менеджерского потенциала личности и зоне развития менеджерского потенциала, то есть тех качествах, которые имеются, но недостаточно проявляются у субъекта, и их можно развивать «под задачу» управленческой деятельности (рис. 24).



Рис. 24. Зона актуального проявления и зона развития менеджерского потенциала

Выделенные зоны позволяют на основе данных психодиагностики строить индивидуальные программы развития личности сотрудника в связи с задачами организации.

Казалось бы, что проблема раскрытия менеджерского потенциала не так сложна, раз понятно, что в него входит, что его можно измерить. Но на самом деле в психологии установлены факты влияния на реализацию менеджерского потенциала ряда объективных и субъективных факторов.

Так, М. Вудкок и Д. Френсис в своем исследовании выделяют факторы, которые сдерживают потенциал каждого работника и результаты работы организации в целом и называют эти факторы как «ограничения» [21].

Первым ограничением современного менеджера является неумение управлять собой. Безусловно, работа управленца очень сложна, полна стрессов и переживаний. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с важным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность не только в личных интересах, но и интересах дела. Исследователи установили, что те руководители, которые не полностью используют свое время, энергию и навыки, не способны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой [22, с. 64].

Важная примета времени и профессиональное требование сводится к тому, что от менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. А если они не четкие, не сформированы и не выкристаллизованы? Это становится вторым ограничением – размытые личные ценности менеджера. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям [17].

Следствием первых двух ограничений является третье: смутные личные цели. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям [21, с. 17].

Системным фактором-тормозом реализации менеджерского потенциала выступает явление остановленного саморазвития. Оно связано с тем, что человек не может преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Эти люди недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, полностью исключают из своей деятельности риск. Можно сказать, что они «всем довольны», их все

устраивает. Именно это субъективное ощущение не позволяет стать лидером, раскрыть свой ресурс.

Недостаточность навыка решать проблемы является еще одним серьезным ограничением реализации потенциала. Оно проявляется в то, что некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю.

Часто в менеджерах недостаточно развито такое качество как умение творчески подходить к решениям проблем и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Поэтому недостаток творческого подхода также выступает ограничением для менеджера [21, с. 19].

Зачастую деятельность менеджера предполагает оказание влияния на людей. Но многие этого делать не умеют. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Можно сказать, что влияет харизматичная личность. Но харизматичных людей в принципе не так много. Возникает вопрос: отсутствие харизмы чем-то компенсируется?

Препятствует реализации менеджерского потенциала личности недостаточное понимание особенностей управленческого труда. До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от подчиненных. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно такие менеджеры не стремятся устанавливать обратные связи, они неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других, особенно трудно им давать поручения.

Если человек имеет слабые навыки руководства, то у него будут очевидные затруднения с реализацией менеджерского потенциала. Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать, способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Менеджер, который не умеет добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен этим недостатком. Неумение обучать также является ограничением потенциального менеджера. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая умения обучать других людей, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии.

Сам по себе менеджер никогда не сможет добиться нужного результата, суть его работы в эффективном управлении. Ему нужны для достижения целей люди. В связи с этим появляется еще одно ограничение – низкая способность менеджера формировать коллектив. Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу [21, с. 21]. В связи с этим нужно обратить внимание на специфику функционирования коллектива и команды. Актуально выглядит проблема командообразования как одна из важнейших функций менеджера.

Таким образом, указанные выше ограничения относятся к личностным характеристикам и к профессиональным навыкам и умениям менеджера. Осознание этих ограничений позволяет более глубоко понимать работу по выявлению и развитию менеджерского ресурса личности.

5.2. Междисциплинарный подход к определению управленческой деятельности и сравнительный анализ деятельности менеджера и продавца

В этой части учебного пособия рассмотрим феномен управленческой деятельности с точки зрения его сущности, структуры и функций, укажем виды управленческой деятельности, представим теоретические подходы к изучению и описанию феномена управленческой деятельности. На основании анализа исследований управленческой деятельности дадим определение менеджеру как специалисту в конкретной области профессиональной деятельности.

Управленческая деятельность является основополагающей в системе менеджмента организаций и представляет собой согласованные действия, которые обеспечивают достижение общей цели организации. Но к научному определению понятия «управление» исследователи подходят с разных точек зрения.

В самом широком смысле управление как функция относится к самым разным по своей природе системам. Управление – функция, организованная система различной природы (биологическая, социальная, техническая), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализации их программ и целей [45]. В менеджменте «управление» определяется как целенаправленное

воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности [70, с. 54]. В социальной психологии управление традиционно рассматривается как комплекс необходимых мер влияния на группу, общество или его отдельные звенья с целью их упорядочения, сохранения качественной специфики, усовершенствования и развития. Таким образом, управление трактуют как функцию, как процесс воздействия или систему мер и пр. Но, так или иначе, управление – важнейшее условие сохранения жизнеспособности и достижения целей организации.

В науке выделяют несколько видов управления:

- механическое, техническое (управление техникой, машинами, технологическими процессами);
- биологическое (управление процессами жизнедеятельности живых организмов);
- социальное (управление общественными процессами, людьми и организациями) [105, с. 54].

Каждый из данных видов управления отличается назначением, предметным содержанием, особенностями, структурными элементами, функциями. В психологии исследователи обращаются к социальному управлению, поскольку оно входит в предметное поле психологии и подразумевает воздействие на других людей, социальные отношения, затрагивает непосредственно личностные характеристики субъектов.

Социальное управление – это управление в сфере человеческой, общественной деятельности, управление социальными отношениями, процессами в обществе, поведением людей и их коллективов, организациями, в которых люди осуществляют трудовую или служебную деятельность [28, с. 32]. Управление, осуществляемое в социальных структурах, имеет свои специфические особенности, выражающиеся в том, что используются гибкость человеческого ума, разнообразные знания людей, своеобразие их памяти и волевых качеств, специфика межличностных отношений.

Еще один взгляд на сущность управления дает обращение к категории деятельности. Управленческая деятельность в таком случае может пониматься как тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии [98, с. 10].

Иерархичность управленческой деятельности находит свое отражение в её уровнях (рис. 25) [50, с. 123].

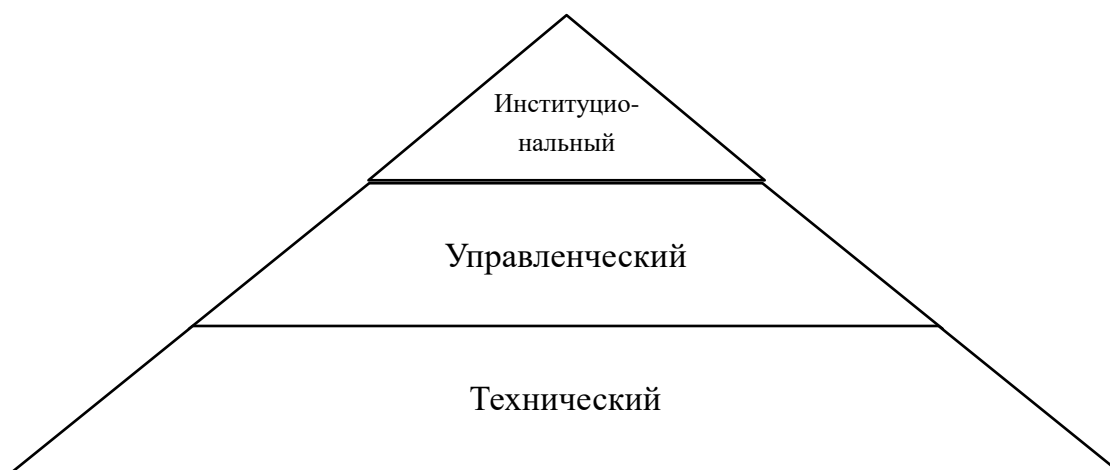


Рис. 25. Уровни управленческой деятельности

Техническое управление выполняют руководителями низшего звена, которые принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу «младших начальников» (управленческий уровень). В любой организации наиболее многочисленно представлены именно управленцы среднего звена. В свою очередь данный уровень делится на высший и низший подуровень. Руководители высшего звена – те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом вершине их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих [50, с. 123].

Рассмотрим управленческие функции и их характеристики.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик [50, с. 143].

Первая группа – деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, «организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа – кадровые функции: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья группа – производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа – производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

Выделяются следующие виды управленческой деятельности: познавательная, проективная, стимулирующая и воспитательная деятельность [111, с. 65].

Стимулирующая деятельность – один из важнейших видов управленческой деятельности. Стимулирующая деятельность в самом общем случае представляет собой деятельность по активизации усилий на эффективную и качественную реализацию результатов проективной деятельности, то есть прогнозов, проектов, программ, планов.

Проективная деятельность включает в себя прогнозирование, собственно проектирование, программирование, а также планирование-регулирование со всеми его этапами: генеральное, долгосрочное, перспективное – стратегическое, текущее и оперативное.

Познавательная деятельность является таким видом организационно-управленческой деятельности, который ориентирован на перспективные познавательные цели и эффективные средства их достижения.

Воспитательная деятельность – это огромная, относительно самостоятельная область деятельности, причем настолько огромная и настолько самостоятельная, что в силу центробежных тенденций она вот-вот целиком отпочкуется от организационно-управленческой деятельности.

Таким образом, существование любой социальной системы невозможно представить без управления. Любая управленческая деятельность определяется как воздействие на деятельность других людей в направлении достижения общих целей. Управленческая деятельность имеет иерархическую структуру, в которой выделяют низший, средний и высший уровни управления.

Отметим, что в настоящее время существует ряд частных подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности. Исследователями подчеркивается, что все подходы подразделяются на две очень неравноценные группы – организационные и психологические. Подходы первой группы явно доминируют: они возникли значительно раньше, гораздо более многочисленны и более развиты [49, с. 240].

Так как наша задача, рассмотрев основные проблемы деятельности управления, дать определение понятию менеджер, мы можем сказать, что это специально подготовленный человек, обеспечивающий стабильность организации за счет реализации важнейших функций управления.

Обратимся к психологическим компонентам управления как профессиональной деятельности. Универсальная структура любой деятельности включает в себя как внешние (объективно-предметные), так и внутренние (субъективно-психологические) компоненты. Однако у управленческой деятельности существует своя специфика. Представим психологическую структуру управленческой деятельности (рис. 26).

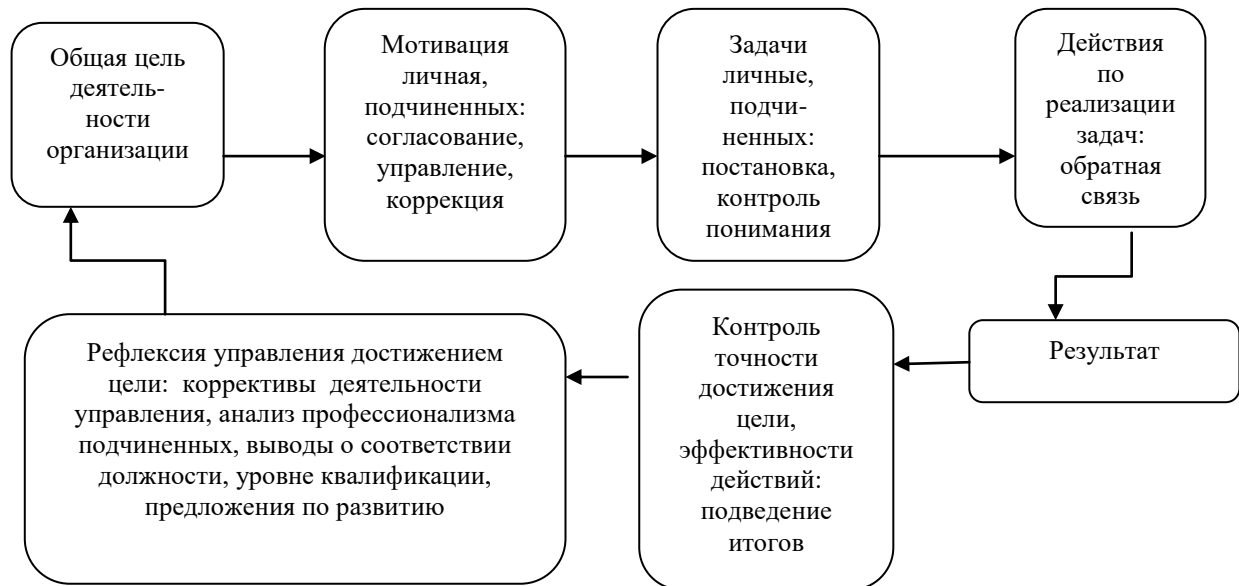


Рис. 26. Психологическая структура управленческой деятельности

Кратко охарактеризуем каждую составляющую в структуре управленческой деятельности.

Цель – это образ предполагаемого результата, осознанная потребность. Результат, прежде чем стать реальностью, должен возникнуть в сознании человека как цель [118, с. 67] Цель в структуре управленческой деятельности занимает ведущее место. Цель в деятельности управления связана с другими людьми. Важно отметить, что руководитель ставит цели и для себя, и подчиненных. Чтобы цель была достигнута, следует формировать мотивацию сотрудника, то есть вызвать у исполнителей желание и стремление идти к этой цели. Что такое мотив?

В самом общем виде мотив – это то, что движет человеком, что заставляет его действовать. Мотив может быть внутренним (например, желание сделать что-либо) или внешним (когда обстоятельства или другие люди побуждают к действию). Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач менеджеру необходимо: знать и уметь «включать» основные мотивы – движущие силы подчиненных; использовать как активные, так и пассивные мотивирующие факторы; использовать методы и принципы мотивирующей организации труда; использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации [106]. Достижение цели связано не только с мотивацией на ее достижение, хотя

это важнейшая составляющая успеха. Но важно понять, что цель достигается посредством осуществления конкретных действий, связанных с конкретными задачами.

Задача или система задач – это и есть цель, рассматриваемая субъектом с точки зрения имеющихся конкретных условий ее достижения. Для того чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо владеть комплексом знаний, умений и навыков.

Менеджер должен знать задачи, которые предстоит решать, уметь распределять их в зависимости от степени важности, выделять наиболее приоритетные из них, уметь устанавливать порядок действий по их решению, уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями. Так как менеджер достигает целей посредством находящихся в его подчинении людей, он должен обеспечить правильность делегирования задачи и действий по ее решению. Для того чтобы делегирование (действие) стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию, знать правила делегирования, уметь наилучшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач, не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправлять.

Что представляет собой контроль? Контроль, в самом общем виде, – это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Получаемый результат (промежуточный или окончательный) сравнивается с идеальным, предполагаемым результатом, он соотносится с первоначальной целью или задачей. Эффективный контроль возможен, если менеджер знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач, знает правила организации контроля и использует их, не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет, использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

Рефлексия в структуре деятельности – это анализ или самоанализ каждого действия. Если, к примеру, результат деятельности оказался не таким, каким он должен быть, человек начинает анализировать совершенные действия, пытаясь понять, в каком звене его действий была допущена ошибка. Можно сказать, рефлексия обеспечивает возможность развития организации за счет самоанализа своей работы каждым сотрудником и ими вместе. Только на этом этапе возможно указание на «слабое» звено в системе взаимодействий и достижения целей, осознание проблемы и принятия решений по ее устранению. В современной теории организации показано, что деятельность не может считаться завершенной, если она не закончилась рефлексией [66, с. 40].

Обращаясь к конкретной организации, мы понимаем, что в ней есть сотрудники, традиционно воспринимающиеся как менеджеры и занимающие должности, соответствующие названию. Но, если речь идет о

сотрудниках, чья должность не имеет в названии управленческого контекста, а, по сути, содержит этот вид деятельности. Как быть? Считать ли этих сотрудников потенциальными менеджерами, то есть способными осуществлять деятельность управления?

Почему возник этот вопрос? Дело в том, что, речь в данной книге идет о конкретной торговой организации, у которой имеется своя история, система управления персоналом, организация завоевала на рынке определенное положение и является одной из самых больших в своем сегменте. В этой организации возникают определенные проблемы, требующие разрешения или вопросы, ответы на которые позволяют действовать превентивно и избежать проблемы. Достижение целей организации «Новоторжская ярмарка» напрямую связано с профессиональной деятельностью продавцов, которую осуществляют продавцы, непосредственно обслуживающие покупателя в торговом зале. Они выступают в роли управленцев? И, если предположить, что да, то тогда, кто будет продавать больше, тот, у кого есть качества, нужные для эффективного управления, или тот, у кого они не выражены ярко? Какие качества требуются для успешного выполнения своих трудовых обязанностей менеджеру офиса и продавцу? Возможна ли ротация кадров из одной сферы деятельности в другую в связи с предположением, что смена деятельности приведет к лучшим результатам в работе сотрудника и организации?

Разобраться в этом вопросе поможет сравнительный анализ деятельности продавцов и работников офиса по критерию «управленческие характеристики деятельности и требования к личности».

В настоящее время термин «менеджер» применяют почти для всех специалистов, работающих в сфере управления. Основанием для различия менеджеров между собой являются вид выполняемой управленческой деятельности и их ранг в управленческой иерархии. Отличия выражаются и в характере самой деятельности, её предмете, результатах и применяемых средствах [34, с. 72].

Проводя сравнительный анализ управленческой деятельности разных категорий работников, стоит говорить о виде и функциях выполняемой ими деятельности в организации. Работники офиса являются управленцами отдела или группы продавцов, занимающихся прямыми продажами. Им необходимо самостоятельно принимать решения, действовать быстро и адекватно реагировать на ситуацию. Они выполняют кадровое, инновационное и финансовое управление. Продавцы осуществляют применение технологий, определение объема и вида продукции или оказания услуг, порядок на своем рабочем месте, организацию подачи изделий, контроль качества и т.д. Тем самым выполняют хозяйственное управление. Но не только. Деятельность продавца включает в себя эффективные коммуникации с покупателями,

консультирование покупателя о предлагаемом товаре, предоставление информации о производителях, рассказ о технологии производства, контроль соблюдения правил торговли, наличие и качество товара. Продавец осуществляет контроль над сохранностью товара, торгового оборудования и прочих материальных ценностей. Он принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности. Говоря о видах управленческой деятельности продавца, можно сказать, что продавцы занимаются не только техническим управлением, но и выполняют текущую проективную деятельность в связи с необходимостью отражать эмоциональное состояние партнера по общению – покупателя. Они должны адекватно реагировать на смену его состояний, поддерживать интерес к товару, управлять мотивацией купить то, что нужно в данный момент человеку. То есть, реализуя свою профессиональную деятельность, продавец осуществляет управление продажей, это означает, что во внутреннем плане сознания у него представлены все структурные составляющие деятельности управления. Без этого он не мог бы действовать эффективно. Он осуществляет деятельность продажи, последовательно реализуя все взаимосвязанные этапы этой деятельности. Таким образом, мы можем на уровне теоретического анализа и анализа опыта работы продавцов в торговом зале «Новоторжской ярмарки» утверждать, что деятельность продавца с точки зрения современных научных представлений содержит существенный управленческий компонент и предполагает необходимость соответствующих ей профессионально важных качеств в личности субъекта деятельности продаж.

Деятельность работника офиса традиционно описывается таким образом, что она выполняется через несколько ролей: координатора (связывающую одну группу людей с другой); информатора (обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации); лица, принимающего решения. Работник офиса обеспечивает подготовку и организацию работы офиса: осуществляет руководство организацией рабочих мест персонала офиса, организует проверку офисного оборудования. Он руководит работниками офиса (секретарями на приеме, телефонными операторами, курьерами, водителями), распределяет обязанности между ними, доводит до сведения работников принятые решения, определяет степень ответственности работников, разрабатывает стандарты качества работы и критерии оценки качества работы, анализирует эффективность работы, осуществляет контроль над исполнением принятых решений. Он организует и проводит деловые переговоры (планирует деловые встречи, определяет линию деловых переговоров, управляет переговорами с соблюдением правил

этикета и протокола, организует документальное оформление переговоров, анализирует результаты деловой встречи).

Таким образом, можно говорить о том, что управленческая деятельность работников офиса и продавцов функционально разделяется на три группы, предполагающие определенные роли: межличностная, информационная, связанная с принятием решения.

Информационные роли объединяют всю менеджерскую деятельность. Эти роли могут использоваться одним и тем же менеджером в различное время в зависимости от уровня и функций управления [62, с. 153].

Межличностные роли, прежде всего, связаны с межличностными отношениями. Прямые отношения с людьми в межличностных ролях ставят менеджера в уникальную позицию, которая дает возможность получать информацию. В роли наблюдателя и контролера менеджер получает и собирает информацию. В роли распространителя менеджер транслирует специальную информацию внутрь организации.

Доступ к информации ставит менеджера в центр процесса принятия решения в компании. Выделяют четыре роли, связанные с принятием решения. В роли предпринимателя менеджер приносит изменение. В роли сдерживающего нарушения менеджер имеет дело с угрозой организации. В роли распределителя ресурсов менеджер выбирает, в какой именно области организация будет объединять свои усилия. В роли ведущего переговоры менеджер ведет переговоры со стороны компании. Топ-менеджер принимает решения об организации в целом, а линейный менеджер принимает решения, связанные с конкретными единицами работы [28, с. 39].

Итак, сравнивая управленческую деятельность продавцов и работников офиса, можно сделать вывод о том, что работники офиса и продавцы являются управленцами. Однако необходимо отметить имеющиеся различия в видах и форме управления. Для работников офиса характерно управление другими людьми и организацией их деятельности. Это управление направлено на перспективу развития деятельности организации. Продавцы же выполняют управление непосредственно процессом продаж, выбирая их форму, способ осуществления и контроль. В этой деятельности присутствует управленческий компонент в связи с субъект-субъектным характером деятельности продажи товара, продавец и покупатель непосредственно взаимодействуют, оказывают влияние друг на друга, без управления современная продажа невозможна.

5.3. Менеджерский потенциал личности и его проявление в профессиональной деятельности субъекта труда

Представим результаты эмпирического исследования менеджерского потенциала сотрудников организации. Исследование проведено в 2015 г. на базе торговой организации «Новоторжская ярмарка», г. Тверь (в сборе и обработке эмпирического материала принимала участие студентка факультета психологии и социальной работы Тверского госуниверситета В.С. Фадеева).

Цель: исследование менеджерского потенциала личности сотрудника организации.

Задачи:

1. Выявить менеджерский потенциал личности сотрудников организации, занимающихся различными видами труда.
2. Выявить структурные составляющие менеджерского потенциала сотрудников, занимающихся различными видами труда.
3. Определить доминирующие составляющие менеджерского потенциала сотрудников организации.
4. Исследовать взаимосвязи доминирующих составляющих менеджерского потенциала сотрудников организации с их профессиональной деятельностью.

Объект: сотрудники торговой организации в количестве 69 человек в возрасте от 20 до 54 лет, стаж работы от 2 недель до 11 лет, из них 54 % женщин, 46 % мужчин.

Предмет: менеджерский потенциал личности субъекта труда, профессиональная деятельность сотрудников.

Основная гипотеза: Менеджерский потенциал личности составляют коммуникативные и организаторские качества, индивидуально-психологические характеристики и мотивы трудовой деятельности. Проявление составляющих менеджерского ресурса личности связано со спецификой профессиональной деятельности сотрудника торговой организации.

Частные гипотезы:

1. Субъект труда в определенной степени обладает менеджерским потенциалом, проявляющимся в профессиональной деятельности.
2. Существуют различия в структуре менеджерского потенциала у работников торговой организации в зависимости от выполняемого вида трудовой деятельности.
3. Существуют различия в степени выраженности характеристик личности – составляющих менеджерского потенциала у работников торговой организации в зависимости от выполняемого вида трудовой деятельности.

Психодиагностический инструментарий:

Методика «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартина (Приложение 17); сокращенный вариант личностного опросника Р.Б. Кеттелла (13Р) (Приложение 18); методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского (Приложение 19).

Для определения ключевых мотивов и потребностей профессиональной деятельности адекватна методика «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартина. Цель методики - определение индивидуального сочетания наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей. Перед испытуемым 33 утверждения, каждое имеет 4 варианта для его продолжения. Испытуемому необходимо распределить 11 баллов для оценки каждого варианта в каждом утверждении. В методике отражены следующие потребности: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть и влияние, разнообразие, креативность, самосовершенствование, интересная работа. В результате суммируются показатели по каждой из 12 потребностей. Вследствие чего можно построить мотивационный профиль личности, который позволяет судить о значимости того или иного фактора в профессиональной деятельности.

Для изучения коммуникативных и организаторских способностей была использована «Методика определения организаторских и коммуникативных качеств» Л.П. Калининского. Цель методики – определить степень выраженности таких личностных качеств как: направленность, деловитость, доминирование, уверенность в себе, зависимость, уступчивость, требовательность, упрямство психологический такт, отзывчивость. Испытуемому предлагается охарактеризовать себя, с помощью 160 высказываний, из которых он должен выбрать те, которые, как он считает, соответствуют его личности. Полученные результаты по методике определяются следующим образом: от 0 до 3 баллов – номинальная зона, от 4 до 7 баллов – потенциальная зона, от 8 до 11 баллов перспективная зона, от 12 до 15 – суперзона. В результате чего получается профиль личности, благодаря которому можно судить, какие качества выражены в большей или меньшей степени.

Для исследования личностных черт был использован сокращенный вариант методики многофакторного исследования личности Кеттелла (13РФ). Цель методики - выявление относительно независимых 13 факторов (шкал, первичных черт) личности. Каждый фактор образует несколько поверхностных черт, объединенных вокруг одной центральной черты. Испытуемому предлагается ответить на 79 вопросов. Ответы заключаются в выборе из трёх альтернатив. В результате исследования

определяются особенности характера испытуемого, которые подробно описаны в методике.

В результате проведения психодиагностики сотрудников организации и обработки данных была получена первичная матрица данных (Приложения 20, 21, 22). Для обоснования выбора критериев математической обработки матрица первичных результатов была проверена на нормальность распределения (Приложение 23). Большинство распределений близко к нормальному.

Статистический анализ результатов исследования мотивационных характеристик у респондентов (методика «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартина) позволяет сделать вывод о ключевых потребностях сотрудников. Данные представлены на рис. 27.

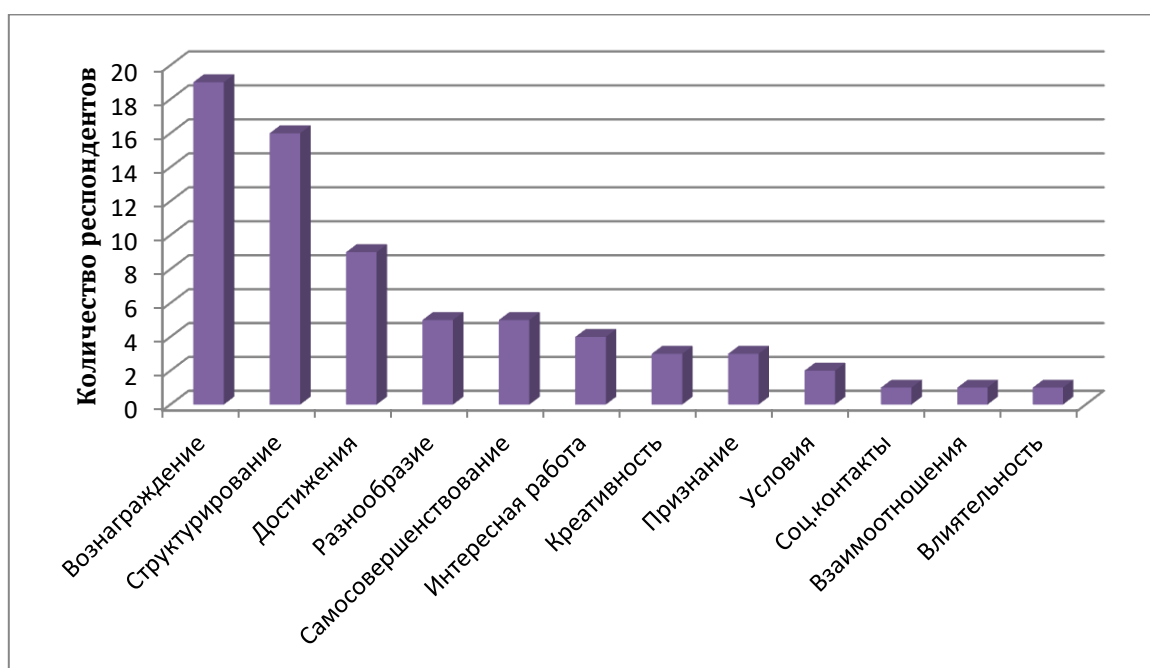


Рис. 27. Результаты исследования мотивационных характеристик, потребностей личности

Мы видим, что для 19 человек (28 % от общего числа респондентов) ключевой потребностью является потребность в вознаграждении; 16 человек (24 %) испытывают потребность в четком структурировании работы; 9 респондентов (13 %) имеют потребность в достижении поставленных целей; 5 респондентов (7 %) – потребность в разнообразии, еще 5 респондентов (7 %) испытывают потребность в самосовершенствовании; 4 сотрудника (6 %) – потребность в интересной работе, 3 сотрудника (4 %) хотят креативную работу, 3 респондента (4 %) испытывают потребность в признании, 2 человека (3 %) – потребность в хороших условиях работы, 1 сотрудник (1,4 %) – потребность в социальных контактах, 1 сотрудник (1,4 %) – потребность формировать

долгосрочные взаимоотношения, 1 сотрудник (1,4 %) показывает наличие потребности во влиятельности и власти. Данные свидетельствуют о том, что наиболее актуальными для данной выборки являются потребность в вознаграждении, структурировании работы и достижениях.

Анализ результатов исследования коммуникативных и организаторских способностей респондентов, полученных с использованием методики «Методика определения организаторских и коммуникативных качеств» Л.П. Калининского, позволяет делать выводы об уровне развития коммуникативных и организаторских качеств сотрудников (рис. 28).

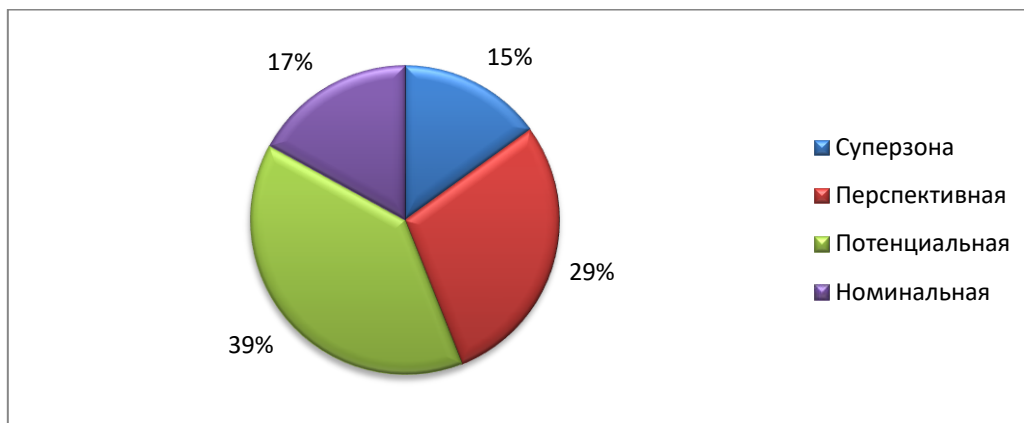


Рис. 28. Уровень развития коммуникативных и организаторских качеств

На диаграмме показано, что 10 сотрудников организации (15 %) имеют очень высокий уровень развития коммуникативных и организаторских качеств. Большинство показателей по используемой методике у данных респондентов попадает в суперзону (12-15 баллов). 20 респондентов (29 %) также обладают довольно высоким уровнем развития коммуникативных и организаторских качеств, они – в перспективной зоне (8-11 баллов). Значения 27 респондентов (39 %) находятся в потенциальной зоне (4-7 баллов). Это говорит о том, что у данных респондентов средний уровень развития коммуникативных и организаторских способностей. 12 респондентов (17 %) имеют низкий уровень коммуникативных и организаторских способностей, значения попадают в номинальную зону (0-3 баллов). Таким образом, можно говорить о том, что у респондентов имеется средний уровень развития коммуникативных и организаторских качеств личности.

Данные по исследованию личностных черт с помощью сокращенного варианта методики многофакторного исследования личности Кеттела (13PF), позволяют сделать некоторые выводы относительно каждой из 13 представленных индивидуально-психологических особенностей личности. Значения выше среднего

характеризуют положительные тенденции, значения ниже среднего характеризуют отрицательные. На графике представлено процентное соотношение высоких и низких значений, полученных в результате исследования (рис. 29).

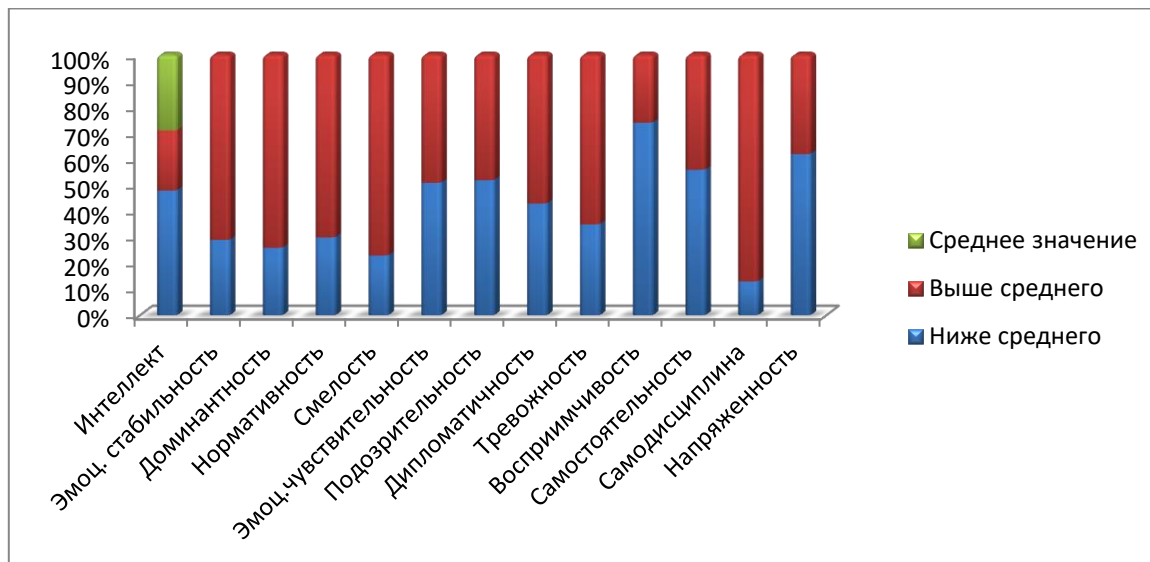


Рис. 29. Результаты исследования личностных черт по методике Кеттела (13 PF)

Полученные в результате исследования данные говорят о том, что 23 % респондентов обладают абстрактным мышлением, высокой оперативностью и сообразительностью; 29 % имеют средние значения по шкале интеллекта; 48 % имеют довольно конкретный интеллект, возможно, некоторую ригидность мышления.

В отношении характеристик эмоциональной сферы данные свидетельствуют, что у 71 % респондентов преобладает эмоциональная устойчивость, 29 % проявляют эмоциональную нестабильность, импульсивность. Чувствительность, впечатлительность, богатство эмоциональных переживаний проявляется у 49 % респондентов, 51 % опрошенных не склонны к романтизму, ориентируются на разум, практичны. Эмоциональная сфера личностей сотрудников отличается следующими показателями: 35 % чаще проявляют беспокойство, тревожность, склонность к низкой самооценке, 65 % чаще уверены в себе, спокойны, жизнерадостны. Значительное большинство сотрудников (87 %) имеют высокий контроль своих эмоций и поведения, проявляют точность в выполнении социальных требований, 13 % респондентов не дисциплинированы, подвержены влиянию своих желаний.

Такие качества личности как независимость, настойчивость и самостоятельность проявляются у 74 % респондентов, у 26 % опрошенных преобладает мягкость и уступчивость. 48 % респондентов проявляют

осторожность, сдержанность в проявлении переживаний, 52 % открыты, доверчивы и уступчивы.

У 70 % респондентов развито чувство долга и ответственности, 30 % склонны к непостоянству, подвержены влиянию чувств, случая и обстоятельств.

Важная характеристика менеджера – решительность, необходимая для принятия решения и готовности к личной ответственности. По данным тестирования 77 % респондентов склонны к риску, проявляют смелость и активность, 23 % сотрудников в поведении сдержаны и осторожны.

Изысканность, умение вести себя в обществе характеризует 57 % от всей выборки, 43 % прямолинейны, просты, иногда бестактны.

26 % опрошенных в ходе исследования сотрудников характеризуются тем, что часто проявляют радикализм, тягу ко всему новому, а 74 % респондентов устойчивы по отношению к традициям, не стремятся к экспериментам и новому.

Независимость, ориентация на собственные решения выражена у 44 % выборки, 56 % респондентов ориентированы на мнение группы.

38 % сотрудников собраны, энергичны, обладают высокой мотивацией, у 62 % на момент исследования была выявлена расслабленность, вялость, апатичность, спокойствие, низкая мотивация.

Анализ полученных данных говорит о том, что наиболее актуальными потребностями трудовой деятельности сотрудников организации являются потребность в вознаграждении (высокой заработной плате и других денежных поощрениях), потребность в структурировании работы (необходимость четко осознавать цели, алгоритм и конечный результат работы), а также потребность в достижении (карьерный рост и личные достижения). В группе преобладает средний и высокий уровни развития коммуникативных и организаторских качеств личности. Большее число сотрудников отличает эмоциональная устойчивость, склонность к риску, высокий уровень самодисциплины и моральной нормативности.

С помощью критерия Колмогорова-Смирнова было установлено, что большая часть распределений соответствует нормальным. Для дальнейшего анализа данных был выбран факторный анализ, который призван с помощью выявления взаимосвязи между переменными сокращать их число и выделять структурные характеристики изучаемого феномена (Приложение 24, 25).

Выборка была поделена на две группы для выявления различий в проявлении характеристик менеджерского потенциала. Первую группу в количестве 46 человек составили продавцы данной организации, во вторую группу входили 23 работника офиса данной организации.

В результате факторного анализа характеристики менеджерского потенциала в обеих группах объединились в соответствующие компоненты (факторы). Данные представлены на рис. 30 и рис. 31.

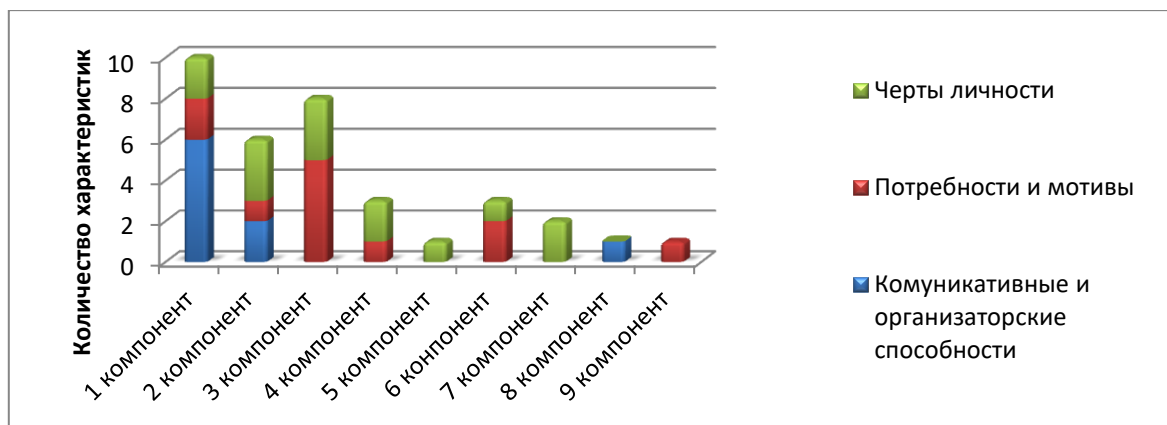


Рис. 30. Структура менеджерского потенциала сотрудников офиса с распределением характеристик личности

Из гистограммы видно, что наиболее значимый для данной группы фактор представлен наибольшей наполненностью характеристиками, данный фактор объясняет 16,42 % дисперсии. Наиболее выраженной характеристикой является деловитость (0,8), выражены потребность в достижении (0,75), зависимость (-0,65), смелость в социальных контактах (0,64), направленность (0,6), уверенность в себе (0,6), уступчивость (-0,58), доминирование (0,57), доминантность (0,53), потребность во влиятельности и власти (0,44). Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что данный фактор на 60 % представлен коммуникативными и организаторскими качествами личности, на 20 % – мотивационными характеристиками и на 20 % – индивидуально-психологическими особенностями. Все указанные характеристики связаны с целенаправленностью и независимостью личности.

Второй компонент объясняет 12,36 % дисперсии и представлен такими составляющими: дипломатичность (0,6), психологический такт (0,56), самодисциплина (-0,54), упрямство (0,52), моральная нормативность (-0,49), потребность в самосовершенствовании (-0,48). Данный фактор представлен чертами личности на 50 %, коммуникативными и организаторскими качествами на 33 %, мотивационными характеристиками на 17 %, которые связаны с общепринятыми моральными правилами и нормами поведения и общения.

Третий фактор объясняет 11 % дисперсии и определяется следующими характеристиками: интеллект (0, 74), потребность в долгосрочных взаимоотношениях (-0,62), потребность в интересной работе (0,61), эмоциональная чувствительность (0,59), потребность в четком структурировании работы (-0,56), потребность в признании (0,54), тревожность (0,44). Данный фактор на 62,5 % составляют характеристики мотивационной сферы, а 37,5 % составляют черты личности. Все

характеристики данного фактора связаны с потребностью в признании и эмоциональном комфорте.

Следующий компонент объясняет 7,6 % дисперсии и представлен такими характеристиками: эмоциональная устойчивость (0,6), потребность в хороших условиях работы (0,52), восприимчивость к новому (0,46).

7,3 % дисперсии объясняет фактор, составляющей которого является такая черта личности, как напряженность (-0,53).

Самостоятельность (0,69), потребность в социальных контактах (0,61) и потребность в вознаграждении (-0,46) составляют следующий фактор, объясняющий 6,4 % дисперсии.

Такие черты личности как требовательность (0,57) и подозрительность (-0,44) составляют компонент, который объясняет 5,9 % дисперсии.

В отдельные факторы выделяются отзывчивость (0,55), объясняет 4,7 % дисперсии; потребность быть креативным (-0,37), объясняет 4,6 % дисперсии.

Таким образом, в структуре менеджерского потенциала работников офиса имеется девять компонентов. Выделенные компоненты практически равномерно наполнены характеристиками мотивационной сферы, коммуникативными и организаторскими качествами и индивидуально-психологическими особенностями. Заметим, что в группе работников офиса наиболее выраженные и значимые компоненты связаны с уверенностью в себе, целенаправленностью, соблюдением моральных и поведенческих норм и потребностью в признании достижений.

В ходе статистического анализа группы продавцов были получены следующие результаты (рис. 31).

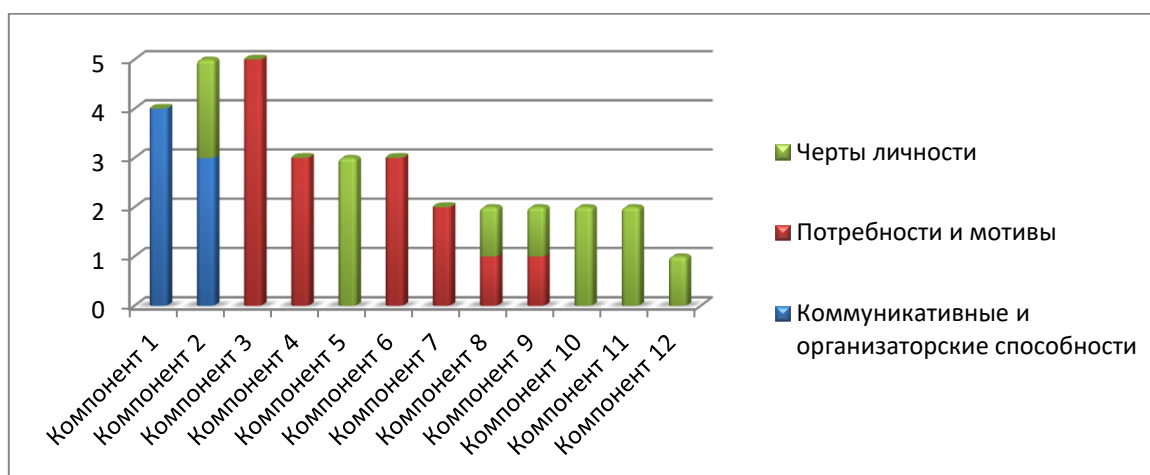


Рис. 31. Структура менеджерского потенциала продавцов с распределением характеристик личности

Анализ данных показывает, что первый компонент структуры менеджерского потенциала личности полностью представлен организаторскими и коммуникативными качествами, данный фактор объясняет 11,7 % дисперсии. Составляющими данного фактора являются: направленность (0,85), уверенность в себе (0,84), деловитость (0,8), психологический такт (0,65).

Следующий компонент объясняет 9 % дисперсии и состоит из таких характеристик личности: уступчивость (0,86), зависимость (0,79), смелость в социальных контактах (-0,6), доминантность (-0,58), отзывчивость (0,51). Характеристики данного компонента связаны с мягкостью, отзывчивостью и зависимостью от мнения других.

Третий компонент объясняет 7,6 % дисперсии и полностью состоит из характеристик мотивационной сферы. В данном компоненте отражены следующие потребности: в самосовершенствовании (0,77), в хороших условиях работы (-0,72), в интересной работе (0,62), в признании (0,55), во взаимоотношениях (-0,47).

Следующий компонент также представлен характеристиками мотивационной сферы и объясняет 6,8 % дисперсии. В него включены такие потребности в структурировании работы (-0,86), в достижении (-0,6), в разнообразии (0,596), в социальных контактах (0,594).

Упрямство (0,77), требовательность (0,71) и доминирование (0,58) составляют очередной компонент структуры менеджерского потенциала продавца и определяют 6,7 % дисперсии.

Потребность во влиятельности (0,78), в вознаграждении (-0,77), в креативности (0,52), дипломатичность (0,47) являются составляющими характеристиками шестого фактора, который объясняет 6,4 % дисперсии.

Такие черты личности как напряженность (0,73), эмоциональная чувствительность (0,67) и тревожность (0,58) объединяются в седьмой фактор, объясняющий 5,3 % дисперсии.

Самодисциплина (0,83), моральная нормативность (0,56), эмоциональная устойчивость (0,55) объединяются и образуют восьмой компонент структуры, который объясняет 5,2 % дисперсии.

Интеллект (-0,78), самостоятельность (0,78), восприимчивость к новому (0,8) и подозрительность (0,85) выделяются в четыре отдельных фактора, компоненты структуры (9 – 12).

Таким образом, в структуре менеджерского потенциала продавцов выделяются двенадцать компонентов.

Наиболее значимыми являются коммуникативные и организаторские качества личности субъекта труда, ярко выражены мотивы и потребности трудовой деятельности. Существенно выраженными личностными характеристиками в данной группе являются смелость в социальных контактах, доминантность, отзывчивость.

Итак, менеджерский потенциал, имеющийся у каждого субъекта труда, существенно различается по степени дифференцированности и выраженности характеристик в компонентах структуры. Так, в группе продавцов и работников офиса организации «Новоторжская ярмарка» более дифференцированной является структура менеджерского потенциала продавцов по сравнению с сотрудниками офиса. По критерию «выраженность и значимость качеств личности» менеджерский потенциал сотрудников различается. Почему? Логично предположить, что та деятельность, которую выполняют сотрудники, предъявляет к ним определенные требования, следовательно, именно эти качества в действии обеспечивают эффективность труда и в большей степени развиты. Поскольку для выполнения управленческой деятельности группам сотрудников необходима активизация разных личностных ресурсов, появляются разные по содержательному наполнению и степени выраженности качеств личности «картины» менеджерского потенциала субъекта труда. Диаграммы процентных соотношений характеристик менеджерского потенциала личности демонстрируют эти факты (рис. 32).



Рис. 32. Значимость характеристик менеджерского потенциала сотрудника организации в зависимости от профессиональной деятельности

Анализ данных дает представление о явных различиях между двумя группами испытуемых. На диаграммах процентного соотношения составляющих характеристик менеджерского потенциала в обеих группах очевидно значение характеристик мотивационной сферы. Коммуникативные и организаторские качества наиболее значимыми оказываются в группе продавцов, а личностные параметры в большей мере представлены у работников офиса.

В группе продавцов наиболее значимыми коммуникативными и организаторскими качествами являются направленность, уверенность в себе, деловитость, психологический такт и такие черты личности как уступчивость, отзывчивость. В группе работников офиса значимы такие

характеристики личности – независимость, уверенность в себе и доминирование.

В структуре менеджерского потенциала продавцов и работников офиса выявлены различия. Разница проявляется как в количестве выделенных компонентов, так и в выраженности составляющих менеджерского потенциала личности сотрудников организации.

Для продавцов важны такие характеристики как психологический такт, уступчивость, отзывчивость, уверенность в себе, потребность в интересной работе и стабильных взаимоотношениях. Эти качества позволят им эффективно реализовывать деятельность продажи в части управленческой составляющей процесса взаимодействия с покупателем. Для работников офиса ключевыми характеристиками менеджерского потенциала личности являются деловитость, независимость, доминирование, уверенность в себе, психологический такт, смелость в социальных контактах, самодисциплина. Указанные характеристики наиболее значимы для данной группы, поскольку профессиональная деятельность сотрудников офиса включает в себя организацию своей деятельности и работы группы, принятие управленческих решений и осуществление контроля.

Таким образом, менеджерский потенциал личности взаимосвязан с видом осуществляемой профессиональной деятельности, являющейся непосредственно управленческой или содержащий такой компонент. Все сотрудники торговой организации обладают менеджерским потенциалом, но в зависимости от выполняемого вида управленческой деятельности он имеет различную степень структурной дифференциации и выраженность характеристик ее составляющих.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть полезны лично для менеджеров организации, психологов по работе с персоналом для выявления потенциальных менеджеров и более эффективной реализации менеджерского потенциала сотрудников. Данные могут пригодиться для построения системы профессионального отбора и карьерного роста сотрудников организации.

***Практические задания и вопросы по материалам главы
«Исследование менеджерского потенциала сотрудника организации»***

1. Приведите пример конкретной формы работы с персоналом организации на основе результатов исследования.
2. Разработайте программу профессионального развития для менеджеров организации на основе выводов данного исследования по следующему плану: цель, задачи, формы работы, содержание, предполагаемый результат.
3. Какая проблема организации лежит в основании данного исследования?
4. В чем научный смысл исследования?
5. В чем практический смысл исследования для организации?
6. Как вы считаете, корректна ли постановка задач исследования? Почему? Обоснуйте свою научно-исследовательскую позицию.
7. Что, на ваш взгляд, самое существенное в данном исследовании? Почему? Обоснуйте свою научно-исследовательскую позицию.

Заключение

В данном пособии представлены три научных психологических исследования, проведенных в организации «Новоторжская ярмарка «За шубой!». Известно, что идеального исследования практически не бывает. Но эмпирический материал позволяет познакомиться с методологией, дизайном и результатами конкретного исследования. А рефлексия, активная переработка информации в нужном исследователю направлении, с учетом личных мотиваций и конкретных проблем, требующих решения, дает возможность учиться и извлекать уроки из конкретного материала.

У каждого магистранта впереди – выпускная квалификационная работа. Я желаю, чтобы вы, уважаемый студент, смогли выполнить свое исследование на самом высоком уровне. Думаю, вы готовы к этому.

Из года в год я с надеждой смотрю на вас в аудиториях университета и верю, что каждый правильно построит свой профессиональный путь, найдет Дело своей жизни. Хочется, чтобы будущие психологи-профессионалы смогли быть полезными на конкретном поприще отдельному человеку, организации, всему обществу. Ведь наука в принципе призвана служить людям, а психология – особенно.

Уважаемые коллеги, мы помогаем студенту в профессиональной самоидентификации и данное учебное пособие – шаг в этом направлении. Книга – результат работы автора как преподавателя, научного руководителя психологов-бакалавров и магистрантов и как человека, который много лет занимается вопросами психологического сопровождения развития личности обучающегося, персонала организации.

Мне хотелось показать, что философия, проблемы, успехи и культура конкретной организации – это отражение той работы, которую делает с руководством, со всеми сотрудниками психолог, это его вклад в общее дело развития организации. Важно знать и чувствовать, что ты нужен организации, людям. Важно понимать, зачем ты нужен. Надеюсь, мне это удалось показать, уважаемый читатель.

Хочется верить, что каждый, кто прочитал книгу, нашел в ней полезное для себя, наметил планы на будущее в области научных исследований, практической деятельности, возможно, в чем-то засомневался, а в чем-то стал более уверенным. Это и есть самопознание, развитие, поиск новых возможностей.

Я желаю высоких профессиональных достижений и научных открытий тем, кто идет дорогой научных психологических исследований!

Литература

1. Айсмонтас Б.Б. Общая психология: схемы. М.: Изд-в ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003.
2. Аколупина Р.В. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала // Деловые коммуникации. 2007. № 9. С. 70-74.
3. Ананьева Н.А. Обучение оперированию признаками личностных качеств как условие развития профессиональной чувствительности специалиста-психолога // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2005. № 2. С. 31-36.
4. Ануфриев А.Ф. Научное исследование. Курсовые, дипломные и диссертационные работы. М., 2004.
5. Анучин А.А. Метанавыки в продажах и переговорах // Личные продажи. 04(20)2012. С. 276-280.
6. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию / пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 1998.
7. Артемьева Т.И. Взаимосвязь потенциального и актуального в развитии личности / под ред. Л.И. Анцыферовой. М., 2009.
8. Бабаев Т.М. Общительность как базовое свойство личности в коммерческой деятельности: На примере профессии продавца: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. М., 2005.
9. Баданина Л.П. Психология познавательных процессов. М.: ФЛИНТА, 2012.
10. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: Фортуна-Пресс, 1998.
11. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб.: Изд. дом СПб. гос. ун-та, 2007.
12. Батаршев А.В. Диагностика способности к общению. СПб.: Питер, 2006.
13. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие. М.. ПЕР СЭ, 2001.
14. Большой экономический словарь. 5-е изд. доп. и перераб. / под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Институт новой экономики, 2002.
15. Бухаркова О.В. Личный бренд успешного продавца в условиях кризиса // Личные продажи. 04(47)2009. С. 248-258.
16. Вертоградов В. Управление продажами. 2-е изд. СПб.: Питер, 2005.
17. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. М: ИНФРА, 2000.
18. Волков И.В. Психологические особенности личностных потенциалов современных менеджеров среднего звена // Вестник Тамбовского университета. 2014. №1(105). С. 113-117.
19. Волков Ю.Г. Социология: учебник для вузов. М.: Гардарики, 2001.

20. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: учеб. пособие. М: ИНФРА, 2007.
21. Вудвок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991.
22. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Таганрог: ТРТУ, 2003.
23. Гордеева Т.О. Мотивация достижения: теории, исследования, проблемы. М.: Смысл, 2002.
24. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ, 2008.
25. Демиденко Н.Н., Борисова С.В. Стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект как базовые компетентностные характеристики личности субъекта профессиональной деятельности продаж // Психология труда и управления в современной России: организация, руководство и предпринимательство: материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 20-летию факультета психологии и социальной работы. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. С. 157-165.
26. Дергалева И.Ю., Резанович И.В. Мониторинг профессионального потенциала менеджера // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2008. № 30. С. 50-57.
27. Джоббер Д., Ланкастер Д. Продажи и управление продажами: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2002.
28. Дизель П., Мак Кинси У., Ренан Д. Поведение человека в организациях. М., 2001.
29. Добротворский И. Практика продаж. М., 2006.
30. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. СПб.: Питер, 2005.
31. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 2008.
32. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород, 2003.
33. Еремеев Б.А. Основные понятия психологического исследования // Методология и история психологии. 2007. № 3. С. 29-42.
34. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. М.: МЦФЭР, 2002.
35. За шубой! – корпоративное издание по материалам работы Новоторжской ярмарки 2013-2015 гг. ООО «Элитон», 2015 г.
36. Закиров Г. Х. Личностные отношения в личных продажах // Личные продажи. 03(11)2010. С. 208-214.
37. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». М.: Флинта: МПСИ, 2002.
38. Занковский А.Н. Психология деловых отношений. М.: Изд. центр ЕОАИ, 2008.

39. Захарова Е.А. Психологические условия эффективного взаимодействия в диаде «продавец-покупатель»: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. Тамбов, 2004.
40. Захарова Н. Г. Секреты успешных продаж // Личные продажи. 04(20)2012. С. 276-280.
41. Зеер Э.Ф. Психология профессий: учеб. пособие. М.: Деловая книга, 2003.
42. Зырянова М. И. Факторы, влияющие на продажи. Коммуникации в продажах // Личные продажи. 02(14)2011. С. 102-120.
43. Иванова В.С. Социология и психология управления: конспект лекций. Томск: ТПУ, 1999.
44. Измайлова М.А. Психология и этика торговли. М.: Академия, 2009.
45. Иллюстрированный энциклопедический словарь. М., 1995.
46. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2001.
47. Иоголевич Н.И. Личностные детерминанты профессиональной успешности менеджера: полисистемный подход // Мир науки, культуры и образования. 2007. № 1. С. 100-103.
48. Исследовательская деятельность: словарь. М.: УЦ «Перспектива», 2010.
49. Кабаченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000.
50. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005.
51. Касьянов А.В. Универсальный сборник должностных инструкций. ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009.
52. Кимбол Б. Торговля – секреты успеха. М.: Внешсигма, 1997.
53. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях / пер. с нем. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008
54. Климов Е.А. Психология профессионала. М.; Воронеж: МОДЕК, 2003.
55. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности // Психология индивидуальных различий: тексты / под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер. М.: МГУ, 1982. С. 74-77.
56. Корнилова Т.В., Смирнов С.Д. Методологические основы психологии. СПб.: Питер, 2009.
57. Критерии эффективности работы продавцов и пути ее повышения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.excellent.com.ua/trenings/usefull/public/efuprav1.html>.
58. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 2007.
59. Лаврова Н.А. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек - человек» // Тезисы Москов. межвуз. науч.-практ. конф. «Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития» / под ред. М.Ю. Карелиной. М.: МИССО, 2003. С. 59-63.

60. Лаврова Н.В. Продавайте свои эмоции // Личные продажи. 03(11)2010. С. 196-200.
61. Ланкастер А., Шандезон Ж. Стратегии эффективных продаж [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/prod1.htm>.
62. Лебедев В.И. Психология и управление. М., 2014.
63. Леонтьев Д.А. Современная психология мотивации. М.: Смысл, 2002.
64. Логвинов А.М. Личность. Профессионал. Руководитель: Социолог и социал.-психол. аспекты в оценке значимых качеств, развитии и самоактуализации работника. Красноярск: Буква, 2011.
65. Лущикова А.П. Планирование на предприятии: учеб. пособие. Проктопьевск: Филиал ГУ КузГТ, 2008.
66. Манаков Л.Ф., Бочарникова О.В. Современная теория организации: учеб. пособие. Новосибирск: НГАСУ, 2003.
67. Марков В.Н. Профессиональный потенциал и зона ближайшего профессионального развития // Акмеологическое исследование потенциала, резервов и ресурсов человека. М., 2005.
68. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Знание, 1996.
69. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики: пер. с англ. СПб., 1997.
70. Мишурова И.В. Управление малым предприятием: прикладные аспекты предпринимательской деятельности: учеб. пособие. М.: «РИНХ», 2008.
71. Мокшанцев Р.И. Психология рекламы: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
72. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. СПб.: Буквоед, 2011.
73. Моргуненко А.В. «Если умеешь продавать, то товар не важен»: так ли это? // Личные продажи. 01(56)2011. С. 16-21.
74. Назаренко В.В. Психологические детерминанты эффективности профессиональной деятельности: дис. ... канд. психол. наук. М., 2009.
75. Наприс А.В. Психология управления: учеб.-практ. пособие. М.: НОУ ВПР, 2009.
76. Недошивина Н.И. Психология продаж: учеб. пособие. Ростов н/Дону: Феникс, 2008.
77. Немов Р. Психология. Кн.3: Психодиагностика. М., 2007.
78. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. СПб.: Питер, 2006.
79. Новоторжская ярмарка и покупатели: предновогодний разговор о натуральных шубах // Реноме. № 9 (02) 2014. С. 37-41.
80. Оксфордский толковый словарь по психологии / под ред. А. Ребера. М., 2002.
81. Олешков М.Ю., Уваров В.М. Современный образовательный процесс: основные понятия и термины. М.: Компания Спутник, 2006.
82. Павлова А.М. Психология труда: учеб. пособие / под ред. Э.Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008.

83. Петров К.Н. Управление отделом продаж: пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011.
84. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: ИНФРА-М., 1998.
85. Пигин В. Шесть шагов к успеху продавца. URL: http://www.bkworld.ru/web-article/web-publication_382.html.
86. Поделинская И.А. Стратегическое планирование: учеб. пособие. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2009.
87. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2003.
88. Федоров А.А., Фадеев А.А. Профессиональный психологический отбор: нововведение для российской высшей школы или забытое достижение // Инновации в образовании. 2011. № 6. С. 92-99.
89. Психология труда: уч. пособие / под ред. А.В. Карпова. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005.
90. Психология труда: учеб. пособие / Е.Г. Ефремов, Ю.Т. Новиков. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2008.
91. Психология: Учебник для гуманитарных вузов / под общ. ред. В.Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2003.
92. Пятирикова Ж.В. Почему менеджеры продают мало? // Личные продажи. 01(09)2010. С. 2-9.
93. Ревская Н.Е. Психология менеджмента: конспект лекций. СПб.: Альфа, 2001.
94. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
95. Рогов Е.И. Выбор профессии: Становление профессионала. М.: Владос-Пресс, 2003.
96. Роговин М.С. Введение в психологию. М.: Изд-во «Высшая школа», 1969.
97. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003
98. Рубинштейн, С.А. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2000.
99. Руденский Е.В. Социальная психология: курс лекций. М.: ИНФА-М; Новосибирск: ИГАЭиУ, 1997.
100. Сафонов А.А. Основы научных исследований: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2000.
101. Сластенин В.А. Педагогика: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2002.
102. Современный образовательный процесс: основные понятия и термины / авт.-сост. М.Ю. Олешков и В.М. Уваров. М.: Компания Спутник+, 2006.

103. Социология: словарь / сост. Т.Е. Зерчанинова. Екатеринбург: УрАГС, 2006.
104. Тарасова Ю.Б. Секрет успеха – энтузиазм // Личные продажи. 04(12)2010. С. 254-256.
105. Творогова Н.Д. Психология управления: лекции. М.: ГЭОТАР-МЕД, 2000.
106. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособие. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.
107. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. С.138-149.
108. Философский энциклопедический словарь / гл. редакция: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. М.: Сов. энциклопедия, 1989.
109. Фромм Э. Искусство быть: сборник; пер. с англ. М.: АСТ, 2103.
110. Халперн Д. Психология критического мышления. СПб.: Питер, 2000.
111. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. Ростов н/Д: Феникс, 2004.
112. Чернышева А.П. Чемпион корпоративных продаж: путеводитель по основам партнерских взаимоотношений // Личные продажи. 02(18)2012. С. 104-118.
113. Шадриков В.Д. Способности и деятельность. М., 2008 .
114. Шашенкова Е.А. Исследовательская деятельность: словарь. М.: УЦ «Перспектива», 2010.
115. Шей Тони. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / пер. с англ. Сергея Филина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
116. Шейнов В. П. Искусство торговли. Эффективная продажа товаров и услуг. М.: АСТ, 2007.
117. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.
118. Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М.: Независимый институт гражданского общества, 2014.
119. Юнацкевич П.И., Чигирев В.А., Савенко И.В., Ведмецкая Л.В. Нравственное развитие взрослого человека: терминологический словарь. СПб.: ИОВ ПАНИ, 2009.
120. A Dictionary of Psychology / Andrew M. Colman. New York: OXFORD university press, 2006.
121. Evans Joel R., Berman B. Principles of Marketing. Prentice Hall, 2006.
122. Stogdill R.M. Handbook of Leadership. New York, 2009.

Фрейбургский личностный опросник

Инструкция:

На страницах имеется ряд утверждений, каждое из которых подразумевает относящийся к вам вопрос о том, соответствует или не соответствует данное утверждение каким-то особенностям вашего поведения, отдельных поступков и т.п.

Если вы считаете, что такое соответствие имеет место, то дайте ответ “Да”, в противном случае – ответ “Нет”.

Свой ответ зафиксируйте в имеющемся у вас ответном листе, поставив крестик в клеточку, соответствующую номеру утверждения в вопроснике и виду вашего ответа. Ответы необходимо дать на все вопросы.

Текст опросника

1. Я внимательно прочел инструкцию и готов откровенно ответить на все вопросы анкеты.
2. По вечерам я предпочитаю развлекаться в веселой компании (гости, дискотека, кафе и т.п.).
3. Моему желанию познакомиться с кем-либо всегда мешает то, что мне трудно найти подходящую тему для разговора.
4. У меня часто болит голова.
5. Иногда я ощущаю стук в висках и пульсацию в области шеи.
6. Я быстро теряю самообладание, но и так же быстро беру себя в руки.
7. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом.
8. Я избегаю о чем-либо расспрашивать и предпочитаю узнавать то, что мне нужно, другим путем.
9. Я предпочитаю не входить в комнату, если не уверен, что мое появление пройдет незамеченным.
10. Могу так вспылить, что готов разбить все, что попадет под руку.
11. Чувствую себя неловко, если окружающие почему-то начинают обращать на меня внимание.
12. Я иногда чувствую, что сердце начинает работать с перебоями или начинает биться так, что, кажется, готово выскочить из груди.
13. Не думаю, что можно было бы простить обиду.
14. Не считаю, что на зло надо отвечать злом, и всегда следую этому.
15. Если я сидел, а потом резко встал, то у меня темнеет в глазах и кружится голова.
16. Я почти ежедневно думаю о том, насколько лучше была бы моя жизнь, если бы меня не преследовали неудачи.
17. В своих поступках я никогда не исхожу из того, что людям можно полностью доверять.
18. Могу прибегнуть к физической силе, если требуется отстоять свои интересы.
19. Легко могу развеселить самую скучную компанию.
20. Я легко смущаюсь.
21. Меня ничуть не обижает, если делаются замечания относительно моей работы или меня лично.
22. Нередко чувствую, как у меня немеют или холодеют руки и ноги.
23. Бываю неловким в общении с другими людьми.
24. Иногда без видимой причины чувствую себя подавленным, несчастным.
25. Иногда нет никакого желания чем-либо заняться.
26. Порой я чувствую, что мне не хватает воздуха, будто бы я выполнял очень тяжелую работу.
27. Мне кажется, что в своей жизни я очень многое делал неправильно.
28. Мне кажется, что другие нередко смеются надо мной.
29. Люблю такие задания, когда можно действовать без долгих размышлений.
30. Считаю, что у меня предостаточно оснований быть не очень-то довольным своей судьбой.
31. Часто у меня нет аппетита.
32. В детстве я радовался, если родители или учителя наказывали других детей.
33. Обычно я решителен и действую быстро.

34. Я не всегда говорю правду.
35. С интересом наблюдаю, когда кто-то пытается выпутаться из неприятной истории.
36. Считаю, что все средства хороши, если надо настоять на своем.
37. То, что прошло, меня мало волнует.
38. Не могу представить ничего такого, что стоило бы доказывать кулаками.
39. Я не избегаю встреч с людьми, которые, как мне кажется, ищут ссоры со мной.
40. Иногда кажется, что я вообще ни на что не годен.
41. Мне кажется, что я постоянно нахожусь в каком-то напряжении и мне трудно расслабиться.
42. Нередко у меня возникают боли “под ложечкой” и различные неприятные ощущения в животе.
43. Если обидят моего друга, я стараюсь отомстить обидчику.
44. Бывало, я опаздывал к назначенному времени.
45. В моей жизни было так, что я почему-то позволил себе мучить животное.
46. При встрече со старым знакомым от радости я готов броситься ему на шею.
47. Когда я чего-то боюсь, у меня пересыхает во рту, дрожат руки и ноги.
48. Частенько у меня бывает такое настроение, что с удовольствием бы ничего не видел и не слышал.
49. Когда ложусь спать, то обычно засыпаю уже через несколько минут.
50. Мне доставляет удовольствие, как говорится, ткнуть носом других в их ошибки.
51. Иногда могу похвастаться.
52. Активно участвую в организации общественных мероприятий.
53. Нередко бывает так, что приходится смотреть в другую сторону, чтобы избежать нежелательной встречи.
54. В свое оправдание я иногда кое-что выдумывал.
55. Я почти всегда подвижен и активен.
56. Нередко сомневаюсь, действительно ли интересно моим собеседникам то, что я говорю.
57. Иногда вдруг чувствую, что весь покрываюсь потом.
58. Если сильно разозлюсь на кого-то, то могу его и ударить.
59. Меня мало волнует, что кто-то плохо ко мне относится.
60. Обычно мне трудно возражать моим знакомым.
61. Я волнуюсь и переживаю даже при мысли о возможной неудаче.
62. Я люблю не всех своих знакомых.
63. У меня бывают мысли, которых следовало бы стыдиться.
64. Не знаю почему, но иногда появляется желание испортить то, чем восхищаются.
65. Предпочитаю заставить любого человека сделать то, что мне нужно, чем просить его об этом.
66. Я нередко беспокойно двигаю рукой или ногой.
67. Предпочитаю провести свободный вечер, занимаясь любимым делом, а не развлекаясь в веселой компании.
68. В компании я веду себя не так, как дома.
69. Иногда, не подумав, скажу такое, о чем лучше бы помолчать.
70. Боюсь стать центром внимания даже в знакомой компании.
71. Хороших знакомых у меня очень немного.
72. Иногда бывают такие периоды, когда яркий свет, яркие краски, сильный шум вызывают у меня болезненно неприятные ощущения, хотя я вижу, что на других людей это так не действует.
73. В компании у меня нередко возникает желание кого-нибудь обидеть или разозлить.
74. Иногда думаю, что лучше бы не родиться на свет, как только представлю себе, сколько всяких неприятностей, возможно, придется испытать в жизни.
75. Если кто-то меня серьезно обидит, то получит свое сполна.
76. Я не стесняюсь в выражениях, если меня выведут из себя.
77. Мне нравится так задать вопрос или так ответить, чтобы собеседник растерялся.
78. Бывало, откладывал то, что требовалось сделать немедленно.
79. Не люблю рассказывать анекдоты или забавные истории.
80. Повседневные трудности и заботы часто выводят меня из равновесия.

81. Не знаю, куда деться при встрече с человеком, который был в компании, где я вел себя неловко.
82. К сожалению, отношусь к людям, которые бурно реагируют даже на жизненные мелочи.
83. Я робею при выступлении перед большой аудиторией.
84. У меня довольно часто меняется настроение.
85. Я устаю быстрее, чем большинство окружающих меня людей.
86. Если я чем-то сильно взволнован или раздражен, то чувствую это как бы всем телом.
87. Мне докучают неприятные мысли, которые назойливо лезут в голову.
88. К сожалению, меня не понимают ни в семье, ни в кругу моих знакомых.
89. Если сегодня я посплю меньше обычного, то завтра не буду чувствовать себя отдохнувшим.
90. Стараюсь вести себя так, чтобы окружающие опасались вызвать мое неудовольствие.
91. Я уверен в своем будущем.
92. Иногда я оказывался причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих.
93. Я не прочь посмеяться над другими.
94. Я отношусь к людям, которые “за словом в карман не лезут”.
95. Я принадлежу к людям, которые ко всему относятся достаточно легко.
96. Подростком я проявлял интерес к запретным темам.
97. Иногда зачем-то причинял боль любимым людям.
98. У меня нередко конфликты с окружающими из-за их упрямства.
99. Часто испытываю угрызения совести в связи со своими поступками.
100. Я нередко бываю рассеянным.
101. Не помню, чтобы меня особенно опечалили неудачи человека, которого я не могу терпеть.
102. Часто я слишком быстро начинаю досадовать на других.
103. Иногда неожиданно для себя начинаю уверенно говорить о таких вещах, в которых на самом деле мало что смыслю.
104. Часто у меня такое настроение, что я готов взорваться по любому поводу.
105. Нередко чувствую себя вялым и усталым.
106. Я люблю беседовать с людьми и всегда готов поговорить и со знакомыми и с незнакомыми.
107. К сожалению, я зачастую слишком поспешно оцениваю других людей.
108. Утром я обычно встаю в хорошем настроении и нередко начинаю насвистывать или напевать.
109. Не чувствую себя уверенно в решении важных вопросов даже после длительных размышлений.
110. Получается так, что в споре я почему-то стараюсь говорить громче своего оппонента.
111. Разочарования не вызывают у меня сколь-либо сильных и длительных переживаний.
112. Бывает, что я вдруг начинаю кусать губы или грызть ногти.
113. Наиболее счастливым я чувствую себя тогда, когда бываю один.
114. Иногда одолевает такая скука, что хочется, чтобы все перессорились друг с другом.

Ответный лист

	Да	Нет		Да	Нет		Да	Нет		Да	Нет		Да	Нет		Да	Нет
1			20			39			58			77			96		
2			21			40			59			78			97		
3			22			41			60			79			98		
4			23			42			61			80			99		
5			24			43			62			81			100		
6			25			44			63			82			101		
7			26			45			64			83			102		
8			27			46			65			84			103		

9		28		47		66		85		104	
10		29		48		67		86		105	
11		30		49		68		87		106	
12		31		50		69		88		107	
13		32		51		70		89		108	
14		33		52		71		90		109	
15		34		53		72		91		110	
16		35		54		73		92		111	
17		36		55		74		93		112	
18		37		56		75		94		113	
19		38		57		76		95		114	

Ключ к опроснику

№ шкалы	Название шкалы и количество вопросов	Ответы по номерам вопросов	
		да	нет
I	Невротичность 17	4, 5, 12, 15, 22, 26, 31, 41, 42, 57, 66, 72, 85, 86, 89, 105	49
II	Спонтанная агрессивность 13	32, 35, 45, 50, 64, 73, 77, 93, 97, 98, 103, 112, 114	99
III	Депрессивность 14	16, 24, 27, 28, 30, 40, 48, 56, 61, 74, 84, 87, 88, 100	–
IV	Раздражительность 11	6, 10, 58, 69, 76, 80, 82, 102, 104, 107, 110	–
V	Общительность 15	2, 19, 46, 52, 55, 94, 106	3, 8, 23, 53, 67, 71, 79, 113
VI	Уравновешенность 10	14, 21, 29, 37, 38, 59, 91, 95, 108, 111	–
VII	Реактивная агрессивность 10	13, 17, 18, 36, 39, 43, 65, 75, 90, 98	
VIII	Застенчивость 10	9, 11, 20, 47, 60, 70, 81, 83, 109	33
IX	Открытость 13	7, 25, 34, 44, 51, 54, 62, 63, 68, 78, 92, 96, 101	–
X	Экстраверсия–интроверсия 12	2, 29, 46, 51, 55, 76, 93, 95, 106, 110	20, 87
XI	Эмоциональная лабильность 14	24, 25, 40, 48, 80, 83, 84, 85, 87, 88, 102, 112, 113	59
XII	Маскулинизм–феминизм 15	18, 29, 33, 50, 52, 58, 59, 65, 91, 104	16, 20, 31, 47, 84

Перевод первичных оценок в стандартные

Первичная оценка	Стандартная оценка по шкалам											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2	1
2	4	3	4	4	1	2	4	5	1	1	3	1
3	4	4	4	5	1	3	5	6	2	2	4	1
4	5	5	5	6	2	4	6	6	3	3	4	1
5	5	5	6	7	2	5	7	7	3	4	5	2
6	6	7	6	7	3	6	8	7	4	4	6	3
7	7	8	7	8	4	8	9	9	5	6	7	5
8	7	8	7	8	4	8	9	9	5	6	7	5
9	8	8	8	9	5	9	9	9	6	7	8	6
10	8	9	8	9	5	9	9	9	8	8	8	8
11	8	9	8	9	6	-	-	-	8	9	8	8
12	8	9	9	-	7	-	-	-	9	9	9	9
13	9	9	9	-	8	-	-	-	9	-	9	9
14	9	-	9	-	9	-	-	-	-	-	9	9
15	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
16	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Мотивация к достижению успеха Т. Элерса

Инструкция: Вам предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «Да» или «Нет». Ответы записывайте рядом с номером вопроса.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив (стремящийся добиться высокого, почетного положения), чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ

Содержание ответов	Порядковые номера высказываний
Да	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.
Нет	6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39

Уровни выраженности:

1-10 – низкая мотивация к успеху

11-16 – средний уровень мотивации к успеху

17-20 – умеренно высокий уровень мотивации к успеху

Свыше 21 – слишком высокий уровень мотивации

Мотивация к избеганию неудач Т. Элерса

Инструкция: Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его.

1.	смелый	бдительный	предприимчивый
2.	кроткий	робкий	упрямый
3.	осторожный	решительный	пессимистичный
4.	непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5.	неумный	трусливый	недумающий
6.	ловкий	бойкий	удалой
7.	хладнокровный	колеблющийся	удалой
8.	стремительный	легкомысленный	боязливый
9.	незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10.	оптимистичный	добросовестный	чуткий
11.	меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12.	трусливый	небрежный	взволнованный
13.	опрометчивый	тихий	боязливый
14.	внимательный	неблагоразумный	смелый
15.	рассудительный	быстрый	мужественный
16.	предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17.	взволнованный	рассеянный	робкий
18.	малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19.	пугливый	нерешительный	нервный
20.	исполнительный	преданный	нервный
21.	предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22.	укрошенный	безразличный	небрежный
23.	осторожный	беззаботный	терпеливый
24.	разумный	заботливый	храбрый
25.	предвидящий	неустранимый	добросовестный
26.	поспешный	пугливый	беззаботный
27.	рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28.	осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29.	тихий	неорганизованный	боязливый
30.	оптимистичный	бдительный	беззаботный

Ключ

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3;
14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3;
28/1; 28/2; 29/3; 30/2.

Уровни выраженности:

- 0-1 балл – очень низкий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.
- 2-10 баллов – низкий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.
- 11-16 баллов – средний уровень мотивации к избеганию неудач, защите.
- 17-20 баллов – высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.
- Свыше 21 балла – очень высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

**Пятифакторный личностный опросник МакКрае – Коста
(«Большая пятерка»)**

Инструкция.

Прочтите первое парное высказывание и определите, какое из двух альтернативных высказываний вам больше всего подходит.

Если подходит высказывание, записанное слева от оценочной шкалы, то используйте для оценки этого высказывания значение «-2» или «-1».

Если вам подходит правое высказывание, то оно оценивается значениями «2» или «1».

Значения «-2» или «2» выбираются в том случае, если оцениваемое высказывание выражено сильно. Если это высказывание выражено слабо (слабее), то выбирается значение «-1» или «1». В том случае, когда ни одна из альтернатив вам не подходит, а подходит нечто среднее между ними, то выбирается значение «0».

Опросник

1. Мне нравится заниматься физкультурой	-2	-1	0	1	2	Я не люблю физические нагрузки
2. Люди считают меня отзывчивым и доброжелательным человеком	-2	-1	0	1	2	Некоторые люди считают меня холодным и черствым
3. Я во всем ценю чистоту и порядок	-2	-1	0	1	2	Иногда я позволяю себе быть неряшливым
4. Меня часто беспокоит мысль, что что-нибудь может случиться	-2	-1	0	1	2	«Мелочи жизни» меня не тревожат
5. Если я ничем не занят, то это меня беспокоит	-2	-1	0	1	2	Я человек спокойный и не люблю суетиться
6. Я стараюсь проявлять дружелюбие ко всем людям	-2	-1	0	1	2	Я не всегда и не со всеми дружелюбный человек
7. Моя комната всегда аккуратно прибрана	-2	-1	0	1	2	Я не очень стараюсь следить за чистотой и порядком
8. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков	-2	-1	0	1	2	Я не обращаю внимания на мелкие проблемы
9. Я не могу долго оставаться в неподвижности	-2	-1	0	1	2	Мне не нравится быстрый стиль жизни
10. Я тактичен по отношению к другим людям	-2	-1	0	1	2	Иногда в шутку я задеваю самолюбие других
11. Я методичен и пунктуален во всем	-2	-1	0	1	2	Я не очень обязательный человек
12. Мои чувства легко уязвимы и ранимы	-2	-1	0	1	2	Я редко тревожусь и редко чего-либо боюсь
13. Я люблю, чтобы другие быстро выполняли мои распоряжения	-2	-1	0	1	2	Я не спеша выполняю чужие распоряжения
14. Я уступчивый и склонный к компромиссам человек	-2	-1	0	1	2	Я люблю поспорить с окружающими
15. Я проявляю настойчивость, решая трудную задачу	-2	-1	0	1	2	Я не очень настойчивый человек
16. В трудных ситуациях я весь сжимаюсь от напряжения	-2	-1	0	1	2	Я могу расслабиться в любой ситуации

17. Мне часто приходится быть лидером, проявлять инициативу	-2	-1	0	1	2	Я скорее подчиненный, чем лидер
18. Я всегда готов оказать помощь и разделить чужие трудности	-2	-1	0	1	2	Каждый должен уметь позаботиться о себе
19. Я очень старательный во всех делах человек	-2	-1	0	1	2	Я не очень усердствую на работе
20. У меня часто выступает холодный пот и дрожат руки	-2	-1	0	1	2	Я редко испытывал напряжение, сопровождаемое дрожью в теле
21. Часто случается, что я руковожу, отдаю распоряжения другим людям	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю, чтобы кто-то другой брал в свои руки руководство
22. Я предпочитаю сотрудничать с другими, чем соперничать	-2	-1	0	1	2	Без соперничества общество не могло бы развиваться
23. Я серьезно и прилежно отношусь к работе	-2	-1	0	1	2	Я стараюсь не брать дополнительные обязанности на работе
24. В необычной обстановке я часто нервничаю	-2	-1	0	1	2	Я легко привыкаю к новой обстановке
25. Мне нравится общаться с незнакомыми людьми	-2	-1	0	1	2	Я не очень общительный человек
26. Большинство людей добры от природы	-2	-1	0	1	2	Я думаю, что жизнь делает некоторых людей злыми
27. Люди часто доверяют мне ответственные дела	-2	-1	0	1	2	Некоторые считают меня безответственным
28. Иногда я чувствую себя одиноко, тоскливо и все валится из рук	-2	-1	0	1	2	Часто, что-либо делая, я так увлекаюсь, что забываю обо всем
29. Мне нравится приобретать новых друзей и знакомых	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю иметь только несколько надежных друзей
30. Люди, с которыми я общаюсь, обычно мне нравятся	-2	-1	0	1	2	Есть такие люди, которых я не люблю
31. Я требователен и строг в работе	-2	-1	0	1	2	Иногда я пренебрегаю своими обязанностями
32. Когда я сильно расстроен, у меня тяжело на душе	-2	-1	0	1	2	У меня очень редко бывает мрачное настроение
33. Я люблю находиться в больших и веселых компаниях	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю уединение
34. Большинство людей честные, и им можно доверять	-2	-1	0	1	2	Иногда я отношусь подозрительно к другим людям
35. Я обычно работаю добросовестно	-2	-1	0	1	2	Люди часто находят в моей работе ошибки
36. Я легко впадаю в депрессию	-2	-1	0	1	2	Мне невозможно испортить настроение
37. «Болея» на спортивных соревнованиях, я забываю обо всем	-2	-1	0	1	2	Я не понимаю, почему люди занимаются опасными видами спорта
38. Я стараюсь проявлять чуткость, когда имею дело с людьми	-2	-1	0	1	2	Иногда мне нет дела до интересов других людей

39. Я редко делаю необдуманно то, что хочу сделать	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю принимать решения быстро
40. У меня много слабостей и недостатков	-2	-1	0	1	2	У меня высокая самооценка
41. Я часто игнорирую сигналы, предупреждающие об опасности	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю избегать опасных ситуаций
42. Радость других я разделяю как собственную	-2	-1	0	1	2	Я не всегда разделяю чувства других людей
43. Я обычно контролирую свои чувства и желания	-2	-1	0	1	2	Мне трудно сдерживать свои желания
44. Если я терплю неудачу, то обычно обвиняю себя	-2	-1	0	1	2	Мне часто «везет», и обстоятельства редко бывают против меня
45. Мне нравятся карнавальные шествия и демонстрации	-2	-1	0	1	2	Мне не нравится находиться в многолюдных местах
46. Я стараюсь поставить себя на место другого человека, чтобы его понять	-2	-1	0	1	2	Я не стремлюсь понять все нюансы переживаний других людей
47. В магазине я обычно долго выбираю то, что надумал купить	-2	-1	0	1	2	Иногда я покупаю вещи импульсивно
48. Иногда я чувствую себя жалким человеком	-2	-1	0	1	2	Обычно я чувствую себя нужным человеком
49. Я чувствую себя счастливым, когда на меня обращают внимание	-2	-1	0	1	2	Я скромный человек и стараюсь не выделяться среди людей
50. В каждом человеке есть нечто, за что его можно уважать	-2	-1	0	1	2	Я еще не встречал человека, которого можно было бы уважать
51. Обычно я хорошо думаю, прежде чем действовать	-2	-1	0	1	2	Я не люблю продумывать заранее результаты своих поступков
52. Часто у меня бывают взлеты и падения настроения	-2	-1	0	1	2	Обычно у меня ровное настроение
53. Я привлекателен для лиц противоположного пола	-2	-1	0	1	2	Некоторые считают меня обычным и неинтересным человеком
54. Я всегда стараюсь быть добрым и внимательным с каждым человеком	-2	-1	0	1	2	Некоторые люди думают, что я самонадеянный и эгоистичный
55. Перед путешествием я намечаю точный план	-2	-1	0	1	2	Я не могу понять, зачем люди строят такие детальные планы
56. Мое настроение легко меняется на противоположное	-2	-1	0	1	2	Я всегда спокоен и уравновешен
57. Мне нравится выглядеть вызывающе	-2	-1	0	1	2	В обществе я обычно не выделяюсь поведением и модной одеждой
58. Некоторые говорят, что я снисходителен к окружающим	-2	-1	0	1	2	Говорят, что я часто хвастаюсь своими успехами
59. Я точно и методично выполняю свою работу	-2	-1	0	1	2	Я предпочитаю «плыть по течению», доверяя своей интуиции

60. Иногда я бываю настолько взволнован, что даже плачу	-2	-1	0	1	2	Меня трудно вывести из себя
---	----	----	---	---	---	-----------------------------

Ключ

Оценочная	-2	-1	0	1	2
Баллы	5	4	3	2	1

**Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛЮ-АМ)
А.Г. Маклаков и С.В. Чермянин**

Инструкция.

Ответьте на вопросы, касающиеся некоторых особенностей Вашего самочувствия, поведения характера. Будьте откровенны, долго не раздумывайте над содержанием вопросов, давайте естественный ответ, который первый придет Вам в голову.

Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов.

Если Вы отвечаете на вопрос «Да», поставьте рядом с вопросом знак «+» (плюс), если Вы выбрали ответ «Нет» поставьте знак «-» (минус).

Опросник

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, то я должен ответить ему тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают часто странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, что у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.
17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.
22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь — стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвинуться по службе.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я испытываю сильное желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.

37. Самая трудная борьба для меня – это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Часто у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.
42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.
43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что ни хожу справедливым.
44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (ни быстрее, ни медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).
45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.
46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.
47. Иногда у меня бывает чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.
48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.
49. В детстве у меня была компания, где все старались стоять друг за друга.
50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.
51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.
52. Обычно я засыпаю спокойно, и меня не тревожат никакие мысли.
53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.
54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.
55. Сейчас мой вес постоянен (я не хуюею и не полнею).
56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.
57. Я легко плачу.
58. Я мало устаю.
59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.
60. С моим рассудком творится что-то неладное.
61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.
62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).
63. Меня беспокоят сексуальные вопросы.
64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.
65. Когда я пытаюсь что-то сделать, часто замечаю, что у меня дрожат руки.
66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.
67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.
68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это очень раздражает.
69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
70. Думаю, что я человек обреченный.
71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться, чтобы что-нибудь не стащить у кого-нибудь или где-нибудь, например в магазине.
72. Я злоупотреблял спиртными напитками.
73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.
74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.
75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.
76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.
77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.
78. Если мне не грозит штраф, машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.
79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.
80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.
81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.
82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.
83. Кто-то управляет моими мыслями.

84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.
85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.
86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.
87. Я вполне уверен в себе.
88. Никому не доверять – самое безопасное.
89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным и взволнованным.
90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.
91. Мне легко заставить других людей бояться себя, и иногда я это делаю ради забавы.
92. В игре я предпочитаю выигрывать.
93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.
94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.
95. Я ежедневно выпиваю много воды.
96. Счастливее всего я бываю, когда один.
97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-либо причине остался безнаказанным.
98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.
99. Я редко заговариваю с людьми первым.
100. У меня никогда не было столкновений с законом.
101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей – это как бы придает мне вес в собственных глазах.
102. Иногда, без всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычайной веселости.
103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.
104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.
105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.
106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.
107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.
108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Мне, как правило, везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.
114. Если бы люди не были настроены против меня, я в жизни достиг бы гораздо большего.
115. Мне кажется, что меня никто не понимает.
116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.
117. Я легко теряю терпение с людьми.
118. Часто в новой обстановке я испытываю тревогу.
119. Часто мне хочется умереть.
120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.
121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.
122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что я не справлюсь с ним.
123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.
124. Даже среди людей я чувствую себя одиноким.
125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.
126. В гостях я чаще сижу в стороне и разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.
127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.
128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.
129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.
130. Я часто обращаюсь к людям за советом.

131. Часто, даже тогда, когда для меня все складывается хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.
132. Меня довольно трудно вывести из себя.
133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.
134. Обычно я спокоен и меня нелегко вывести из душевного равновесия.
135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов и, особо не задумываясь, соглашался с мнением других.
139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.
140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.
141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.
142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй и что-нибудь.
143. У меня бывали периоды, когда я из-за волнения терял сон.
144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет побывать среди людей.
145. Можно простить людям нарушение правил, которые они считают неразумными.
146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.
147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.
148. Бывает, что неприличная и даже непристойная шутка у меня вызывает смех.
149. Если дело у меня идет плохо, мне сразу хочется все бросить.
150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.
151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.
152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, почти не стараюсь скрыть это от него.
153. Я человек нервный и легко возбудимый.
154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.
155. Будущее кажется мне безнадежным.
156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.
157. Несколько раз в неделю у меня бывает чувство, что должно случиться что-то страшное.
158. Чаще всего я чувствую себя усталым.
159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.
160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.
161. Меня часто раздражает, что я забываю, куда кладу вещи.
162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем о любви.
163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я легко могу отказаться от своих намерений.
164. Глупо осуждать людей, которые стремятся взять от жизни все, что могут.
165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Ключ

Наименование шкал	Содержание ответов	Порядковые номера высказываний, соответствующих шкале
Шкала искренности	нет (-)	1, 10, 19,31,51,69,78,92,101,116, 128, 138, 148
Шкала нервно-психической устойчивости (НПУ)	да (+)	4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68,70,71,73, 75, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112,113,115,117,118,119,120,122,123,124, 129, 131, 135,136,137,139,143,146,149,153,154,155, 156, 157,158, 161, 162
	нет (-)	2, 3, 5,23,25, 32,38,44,45,49,52, 53,54,55, 58, 62, 66,87,105,127,132.134,140
Коммуникативные способности (КС)	да (+)	9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81. 88, 90, 99, 104, 106, 1 14, 121, 126, 133, 142, 151, 152
	нет (-)	26, 34, 35,48,74,85,107,130,144, 147, 159

Группа	Стены	Наименование шкал и количество ответов, совпавших с ключом	
		НПУ	КС
IV неудовлетворительная	1	68 и >	25 и >
	2	67 – 52	24 – 22
	3	51 – 41	21 – 19
III удовлетворительная	4	40 – 30	18 – 16
	5	29 – 20	15 – 14
II хорошая	6	19 – 15	13 – 12
	7	14 – 10	11 – 10
	8	9 – 8	9 – 8
I высокая	9	7 - 6	7 - 6
	10	5 и <	5 и <

Нормы баллов по шкале нервно-психической устойчивости:

6-10 - высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка, адекватное восприятие действительности, стрессоустойчивость к неблагоприятным факторам.

Нормы баллов по шкале коммуникативный потенциал:

7-10 - Высокий уровень развития коммуникативных способностей, легко устанавливает контакты с сослуживцами, окружающими, не конфликтен. Способность завязать и поддерживать интересный разговор, знание потребностей и мотивов покупок товаров. Уверенность в общении. Высокий уровень общительности.

Дополнительные шкалы:

Моральная нормативность (восприятие морально-нравственных норм проведения и отношение к требованиям непосредственного социального окружения: коллектив, покупатель);

Личностный адаптационный потенциал (позволяет оценить, как сотрудник адаптируется к новым условиям деятельности, коллективу).

Нормы баллов по шкале моральная нормативность:

7-10 - высокий уровень социализации, адекватная оценка своей роли в коллективе, ориентация на соблюдение общепринятых норм поведения.

Личностный адаптационный потенциал рассчитывается из суммы шкал нервно-психической устойчивости, коммуникативного потенциала и моральной нормативности.

Нормы баллов по шкале личностный адаптационный потенциал:

5-10 - высокая и нормальная адаптация. Лица этой группы легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро «входят» в новый коллектив, достаточно легко и адекватно ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения и социализации. Как правило, не конфликтны, обладают высокой эмоциональной устойчивостью. Функциональное состояние лиц этой группы в период адаптации остаётся в пределах нормы, работоспособность сохраняется.

Первичные данные по всем параметрам исследования выборки продавцов

№	Эффективность		Фрейбургский опросник				МЛО «Адаптивность»		Методика Элерса		«Большая пятерка»			
	Среднее количество продаж	Общий уровень эффективности (2-неэфф., 1-эфф.)	Общительность	Уравновешенность	Застенчивость	Открытость	Нервно-психич. устойчивость	Коммуникативные способности	Мотивация к достижению	Мотивация к неудачам	Экстраверсия	Привязанность	Самоконтроль	Эмоц. устойчивость
	1,7	2	11	3	3	6	5	7	21	17	53	48	63	36
	1,4	2	9	5	1	5	8	10	23	12	62	54	61	42
	1,3	2	11	8	4	9	6	10	22	19	55	65	56	34
	1,3	2	12	7	3	12	7	8	17	17	53	63	61	30
	1,3	2	11	6	5	4	9	9	19	18	48	70	73	25
	1,2	2	7	6	5	11	5	7	15	20	34	66	71	49
	0,9	2	7	4	3	10	9	9	19	13	50	57	71	30
	0,9	2	7	8	2	10	8	8	14	16	57	51	61	38
	0,7	2	10	7	6	1	6	9	21	17	62	67	69	54
	4,6	2	11	2	4	4	0	8	17	18	46	47	61	30
	4,1	2	9	6	6	7	10	7	25	11	57	72	71	24
	4,2	2	10	5	5	8	6	10	24	17	67	69	68	47
	4,1	2	11	6	3	10	6	9	22	17	47	57	59	38
	4	2	9	8	5	3	6	9	24	14	51	70	72	52
	3,8	2	10	6	2	10	4	8	15	19	48	66	51	58
	3,5	2	5	6	3	5	8	9	17	20	53	61	64	33
	3,4	2	7	10	7	5	5	9	19	13	58	62	61	49
	3,3	2	10	7	6	13	5	7	18	14	56	66	55	48
	1,3	2	8	5	4	3	7	9	18	9	57	61	62	32
	2,2	1	10	5	4	7	5	0	0	16	51	69	68	22
	2,1	1	8	4	4	8	6	10	21	22	39	69	54	49
	2	1	6	3	3	12	4	7	19	12	63	32	28	41
	1,8	1	9	6	3	9	5	7	22	14	50	56	60	47
	1,7	1	9	7	4	3	9	10	26	22	42	74	72	48
	1,6	1	7	5	6	9	5	0	18	18	54	44	49	45
	1,6	1	7	5	2	11	4	7	19	12	61	63	59	64
	1,5	1	11	5	3	11	5	8	25	22	57	52	70	23
	1,5	1	10	6	5	5	7	8	17	7	42	75	66	47
	7	1	8	6	4	7	5	8	22	14	42	72	58	55
	5,6	1	7	5	5	11	5	8	20	16	47	45	60	63
	4,7	1	6	7	4	7	3	6	20	22	61	51	55	44
	4,6	1	8	4	5	10	4	7	23	16	57	65	73	49
	4,5	1	12	6	4	7	8	10	21	14	51	49	62	39
	4,3	1	11	9	4	11	4	8	22	4	60	52	57	26
	3,2	1	9	5	4	12	5	7	19	10	44	34	39	36

№	Эффективность		Фрейбургский опросник				МЛО «Адаптивность»		Методика Элерса		«Большая пятерка»			
	Среднее количество продаж	Общий уровень эффективности (2-неэфф., 1-эфф.)	Общительность	Уравновешенность	Застенчивость	Открытость	Нервно-психич. устойчивость	Коммуникативные способности	Мотивация к достижению	Мотивация к неудачам	Экстраверсия	Привязанность	Самоконтроль	Эмоц. устойчивость
	1,7	2	11	3	3	6	5	7	21	17	53	48	63	36
	1,4	2	9	5	1	5	8	10	23	12	62	54	61	42
	1,3	2	11	8	4	9	6	10	22	19	55	65	56	34
	1,3	2	12	7	3	12	7	8	17	17	53	63	61	30
	1,3	2	11	6	5	4	9	9	19	18	48	70	73	25
	1,2	2	7	6	5	11	5	7	15	20	34	66	71	49
	0,9	2	7	4	3	10	9	9	19	13	50	57	71	30
	0,9	2	7	8	2	10	8	8	14	16	57	51	61	38
	0,7	2	10	7	6	1	6	9	21	17	62	67	69	54
	4,6	2	11	2	4	4	0	8	17	18	46	47	61	30
	4,1	2	9	6	6	7	10	7	25	11	57	72	71	24
	4,2	2	10	5	5	8	6	10	24	17	67	69	68	47
	4,1	2	11	6	3	10	6	9	22	17	47	57	59	38
	4	2	9	8	5	3	6	9	24	14	51	70	72	52
	3,8	2	10	6	2	10	4	8	15	19	48	66	51	58
	3,5	2	5	6	3	5	8	9	17	20	53	61	64	33
	3,4	2	7	10	7	5	5	9	19	13	58	62	61	49
	3,3	2	10	7	6	13	5	7	18	14	56	66	55	48
	1,3	2	8	5	4	3	7	9	18	9	57	61	62	32
	2,2	1	10	5	4	7	5	0	0	16	51	69	68	22
	2,1	1	8	4	4	8	6	10	21	22	39	69	54	49
	2	1	6	3	3	12	4	7	19	12	63	32	28	41
	1,8	1	9	6	3	9	5	7	22	14	50	56	60	47
	1,7	1	9	7	4	3	9	10	26	22	42	74	72	48
	1,6	1	7	5	6	9	5	0	18	18	54	44	49	45
	1,6	1	7	5	2	11	4	7	19	12	61	63	59	64
	1,5	1	11	5	3	11	5	8	25	22	57	52	70	23
	1,5	1	10	6	5	5	7	8	17	7	42	75	66	47
	7	1	8	6	4	7	5	8	22	14	42	72	58	55
	5,6	1	7	5	5	11	5	8	20	16	47	45	60	63
	4,7	1	6	7	4	7	3	6	20	22	61	51	55	44
	4,6	1	8	4	5	10	4	7	23	16	57	65	73	49
	4,5	1	12	6	4	7	8	10	21	14	51	49	62	39
	4,3	1	11	9	4	11	4	8	22	4	60	52	57	26
	3,2	1	9	5	4	12	5	7	19	10	44	34	39	36

Таблица 1. **Различия в характеристиках продавцов с высокой и невысокой эффективностью профессиональной деятельности**

Test Statistics												
	ОБЩИТ	УРАВНОВ	ЗАСТЕНЧ	ОТКРЫТ	НПУ	КП	ДОСТИЖ	НЕУДАЧИ	ЭКСТРАВ	ПРИВЯЗ	САМОКО НТ	ЭМОЦУС Т
Mann-Whitney U	121,500	114,500	150,000	109,000	87,000	92,500	123,000	136,500	129,000	122,000	104,000	123,000
Wilcoxon W	257,500	250,500	286,000	299,000	223,000	228,500	313,000	272,500	265,000	258,000	240,000	313,000
Z	-1,024	-1,270	-0,068	-1,432	-2,198	-2,022	-0,966	-0,516	-0,764	-0,995	-1,593	-,962
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,306	0,204	0,946	0,152	0,028	0,043	0,334	0,606	0,445	0,320	0,111	0,336
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,317	0,217	0,961	0,161	0,031	0,048	0,350	0,612	0,461	0,333	0,117	0,350

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: ЭФФЕКТИВ

Таблица 2. **Средние ранговые значения**

Ranks				
	ЭФФЕКТИВ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
НПУ	1,00	16	21,42	407,00
	2,00	19	13,94	223,00
	Total	35		
КП	1,00	16	21,13	401,50
	2,00	19	14,28	228,50
	Total	35		

Таблица 3. Корреляционная матрица объемов продаж и индивидуально-психологических качеств продавцов

Correlations			ПРОДАЖИ	ОБЩИТ	УРАВНОВ	ЗАСТЕНЧ	ОТКРЫТ	НПУ	КП	ДОСТИЖ	НЕУДАЧИ	ЭКСТРАВ	ПРИВЯЗ	САМОКОНТ	ЭМОЦУСТ
Spearman's rho	ПРОДАЖИ	Correlation Coefficient	1,000	-,012	-,053	,193	,028	0,426*	0,228	,273	-,042	-,067	-,081	-,212	,192
		Sig. (2-tailed)		,948	,762	,267	,874	0,011	0,065	,112	,813	,703	,642	,222	,268
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ОБЩИТ	Correlation Coefficient	-,012	1,000	,122	-,019	-,063	,117	,245	,194	,062	-,118	,139	,142	-0,383*
		Sig. (2-tailed)	,948		,484	,915	,719	,502	,156	,264	,723	,499	,426	,415	0,023
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	УРАВНОВ	Correlation Coefficient	-,053	,122	1,000	,223	-,109	,210	,199	,048	,018	,091	,323	,018	,111
		Sig. (2-tailed)	,762	,484		,197	,534	,225	,252	,782	,919	,605	,059	,920	,525
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ЗАСТЕНЧ	Correlation Coefficient	,193	-,019	,223	1,000	-,239	,017	-,060	,097	-,045	-,036	0,350*	,242	,199
		Sig. (2-tailed)	,267	,915	,197		,167	,924	,734	,578	,799	,838	0,039	,161	,251
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ОТКРЫТ	Correlation Coefficient	,028	-,063	-,109	-,239	1,000	-,383	-,433	-,159	-,095	,044	-,369	-,463	,011
		Sig. (2-tailed)	,874	,719	,534	,167		,023	,009	,362	,586	,801	,029	,005	,951
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	НПУ	Correlation Coefficient	-,426	,117	,210	,017	-,383	1,000	,593	,145	-,045	-,126	0,370*	0,488**	-,284
		Sig. (2-tailed)	,011	,502	,225	,924	,023		,000	,405	,797	,472	0,029	0,003	,098
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	КП	Correlation Coefficient	-,128	,245	,199	-,060	-,433	,593	1,000	0,339*	,127	-,056	,265	,238	,035
		Sig. (2-tailed)	,465	,156	,252	,734	0,009	0,000		,046	,468	,751	,124	,169	,844
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ДОСТИЖ	Correlation Coefficient	,273	,194	,048	,097	-,159	,145	,339	1,000	-,009	,201	,160	,228	,080

		Sig. (2-tailed)	,112	,264	,782	,578	,362	,405	,046	,	,958	,247	,359	,188	,649
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	НЕУДАЧИ	Correlation Coefficient	-,042	,062	,018	-,045	-,095	-,045	,127	-,009	1,000	-,243	,081	,086	,042
		Sig. (2-tailed)	,813	,723	,919	,799	,586	,797	,468	,958	,	,159	,644	,622	,812
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ЭКСТРАВ	Correlation Coefficient	-,067	-,118	,091	-,036	,044	-,126	-,056	,201	-,243	1,000	-,227	-,052	-,098
		Sig. (2-tailed)	,703	,499	,605	,838	,801	,472	,751	,247	,159	,	,190	,766	,576
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ПРИВЯЗ	Correlation Coefficient	-,081	,139	,323	,350	-,369	,370	,265	,160	,081	-,227	1,000	0,473**	,220
		Sig. (2-tailed)	,642	,426	,059	,039	,029	,029	,124	,359	,644	,190	,	0,004	,203
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	САМОКОНТ	Correlation Coefficient	-,212	,142	,018	,242	-,463	,488	,238	,228	,086	-,052	,473	1,000	-,180
		Sig. (2-tailed)	,222	,415	,920	,161	,005	,003	,169	,188	,622	,766	,004	,	,300
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	ЭМОЦУСТ	Correlation Coefficient	,192	-,383	,111	,199	,011	-,284	,035	,080	,042	-,098	,220	-,180	1,000
		Sig. (2-tailed)	,268	,023	,525	,251	,951	,098	,844	,649	,812	,576	,203	,300	,
		N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Профессиограмма «Продавец»

Наименование профессии	продавец
Доминирующий способ мышления	приложение - процедура
Область базовых знаний №1 и их уровень	товароведение и организация торговли, экономика торговли, уровень 3, высокий (теоретический)
Область базовых знаний №2 и их уровень	техника торговли, психология торговли, эстетика торговли, арифметика, бухгалтерский учет в торговле, уровень 2, средний (практическое использование знаний)
Профессиональная область	сфера обслуживания
Межличностное взаимодействие	частое по типу "напротив"
Доминирующий интерес	предпринимательский
Дополнительный интерес	социальный
Условия работы	в помещении / на улице, подвижный

Доминирующие виды деятельности профессии продавец:

- проверка наличия товара в отделе до начала рабочего дня;
- подготовка товара к продаже (расположение, оформление продукции, расположение ценников);
- подготовка в подсобном помещении тележек и контейнеров с товаром для предотвращения перебоя в торговле;
- предложение товара и обслуживание покупателей;
- ознакомление покупателя с ассортиментом и помощь в выборе покупки;
- информирование покупателей о назначении, свойствах и качестве товара;
- предоставление покупателю кратких сведений о технологии производства товара;
- информирование покупателей о ценах, выписка чеков и подсчет стоимости товара;
- выдача товаров по оплаченным чекам или непосредственный прием денег за товар, обмен товара (при предъявлении чека);
- поддержание чистоты и порядка на витрине, рабочем месте в течение рабочего дня и оформление оконных и внутримагазинных витрин;
- изучение спроса покупателей и получение товара со склада, базы.

Продавец непродовольственных товаров:

- проверка и демонстрация действия товара (электроприборов, музыкальных инструментов, часов, игрушек и т.д.);
- информирование покупателей о моде текущего сезона;
- оформление гарантийных паспортов на товар;
- подбор, примерка, отрез, комплектация товара и помощь в определении размера изделий.

Продавец продовольственных товаров:

- взвешивание, упаковка и отпуск товара;
- информирование покупателей об особенностях, кулинарном назначении и питательной ценности продаваемых изделий;
- работа с оборудованием (весы, холодильники, режущие машины и аппараты).

Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности продавца:

Способности	Личностные качества, интересы и склонности
<ul style="list-style-type: none">• грамотная, краткая, выразительная, понятная речь;• оперативность;• хорошая память;• развитое обоняние / тактильная чувствительность / зрительная чувствительность (в зависимости от специфики отдела или магазина);• хороший глазомер;• развитое воображение;• большой объем, концентрация, распределение и переключение внимания;• выдержка;• артистичность.	<ul style="list-style-type: none">• общительность;• самоконтроль (умение управлять собой - эмоциями, поступками, поведением);• терпение;• выдержка;• снисходительность;• ровное и спокойное отношение к людям;• эмоциональная устойчивость;• оперативность;• расторопность;• внимательность;• ответственность;• честность;• доброжелательность;• наблюдательность;• умение убеждать.

Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности:

- плохая память;
- нечеткая речь (заикание и т.д.);
- медлительность;
- нерасторопность;
- грубость.

Области применения профессиональных знаний:

- магазины (продовольственные, непродовольственные);
- специализированные магазины (спортивные, хозяйственные и т. д.);
- универмаги;
- супермаркеты;
- салоны-магазины;
- торгово-оптовые склады;
- рынки;
- торговые ряды;
- торговые точки.

Некоторые профессии, которые могут подойти человеку с данным типом личности (предпринимательский и социальный):

- юрист;
- судья;
- социальный служащий;
- страховой агент;
- медсестра;
- переводчик.

Методика «Лидер»

Методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером. В методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?
а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?
а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?
а) да, б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?
а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми,

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный, б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того, чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную,

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае – 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

Наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Для роли педагога лучше всего подходит человек, у которого лидерские склонности выражены средне или сильно, но без диктата.

«Диагностика коммуникативной социальной компетентности» (КСК)

Назначение. Данная методика предназначена для получения более полного представления о личности, составления вероятностного прогноза успешности ее профессиональной деятельности. Опросник включает в себя 100 утверждений, расположенных в циклическом порядке, с тем чтобы обеспечить удобство отсчета при помощи трафарета. Для каждого вопроса предусмотрены три альтернативных ответа, Методика рассчитана на изучение отдельных личностных факторов у лиц со средним и высшим образованием.

Инструкция. Вам предлагается ряд вопросов и три варианта ответов на каждый из них (а, б, в).

Отвечать нужно следующим образом:

- 1) сначала прочтите вопрос и варианты ответов на него;
- 2) выберите один из предложенных вариантов ответа, отражающий ваше мнение, и поставьте соответствующую букву (а, б или в) в клеточке на листе для ответов.

Помните следующие правила:

- не тратьте много времени на обдумывание ответов; • давайте тот ответ, который первым приходит в голову;
- старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам типа «не уверен», «нечто среднее» и т. п. Таких ответов должно быть как можно меньше;
- ни в коем случае ничего не пропускайте. На каждый вопрос необходимо дать ответ;
- отвечайте как можно более искренне. Не надо стараться произвести хорошее впечатление своими ответами, они должны соответствовать действительности.

А теперь, пожалуйста, приступайте к работе. Свои ответы в буквенной форме необходимо проставлять либо в опросном листе рядом с номером вопроса, либо в специальном бланке.

Памятка экспериментатору. Обращайте внимание на то, понял ли опрашиваемый инструкцию, готов ли искренне ответить на поставленные вопросы. Помните, что следует ответить на все вопросы. Необходимо подчеркнуть, что нежелательно часто использовать промежуточные ответы и подолгу размышлять над ними.

Если опрашиваемых несколько, то они не должны советоваться друг с другом.

Опросник

1. Я хорошо понял инструкцию и готов искренне ответить на вопросы:
 - а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет
2. Я предпочел бы снимать дачу:
 - а) в оживленном дачном поселке;
 - б) нечто среднее;
 - в) в уединенном месте, в лесу.
3. Я предпочитаю несложную классическую музыку современным популярным мелодиям;
 - а) верно;
 - б) не уверен;
 - в) неверно.
4. По-моему, интереснее быть:
 - а) инженером-конструктором;
 - б) не знаю;
 - в) драматургом.
5. Я достиг бы в жизни гораздо большего, если бы люди не были настроены против меня:
 - а) да;

- б) не знаю;
в) нет.
5. Люди были бы счастливее, если бы больше времени проводили в обществе своих друзей:
- а) да;
б) верно нечто среднее;
в) нет.
- 7.Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:
- а) да;
б) затрудняюсь ответить;
в) нет.
8. «Лопата» так относится к «копать», как «нож» к:
- а) острый;
б) резать
в) точить.
- 9.Почти все родственники хорошо ко мне относятся:
- а) да;
б) не знаю;
в) нет.
- 10.Иногда какая-нибудь навязчивая мысль не дает мне уснуть:
- а) да, это верно;
б) не уверен;
в) нет.
- 11.Я никогда ни на кого не сержусь:
- а) да;
б) затрудняюсь ответить;
в) нет.
- 12.При равной продолжительности рабочего дня и одинаковой зарплате мне было бы интереснее работать;
- а) столяром или поваром;
б) не знаю, что выбрать;
в) официантом в хорошем ресторане.
13. Большинство знакомых считают меня веселым собеседником:
- а) да;
б) не уверен;
в) нет.
- 14.В школе я предпочитал:
- а) уроки музыки (пения);
б) затрудняюсь сказать;
в) занятия в мастерских, ручной труд.
15. Мне определенно не везет в жизни:
- а) да;
б) верно нечто среднее;
в) нет.
- 16.Когда я учился в 7-10 классах, я участвовал в спортивной жизни школы:
- а) очень редко;
б) от случая к случаю;
в) довольно часто.
- 17.Я поддерживаю дома порядок и всегда знаю, что где лежит:
- а) да;
б) верно нечто среднее;
в) нет.
- 18.«Усталый» так относится к «работе», как «гордый» к:
- а) улыбка;
б) успех;

- в) счастливый.
19. Я веду себя так, как принято в кругу людей, среди которых я нахожусь:
- а) да;
 - б) когда как;
 - в) нет.
20. В своей жизни я, как правило, достигаю тех целей, которые ставлю перед собой:
- а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет.
21. Иногда я с удовольствием слушаю неприличные анекдоты:
- а) да;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) нет.
22. Если бы мне пришлось выбирать, я предпочел бы быть:
- а) лесничим;
 - б) трудно выбрать;
 - в) учителем старших классов.
23. Мне хотелось бы ходить в кино, на разные представления и в другие места, где можно развлечься:
- а) чаще одного раза в неделю (чаще, чем большинство людей);
 - б) примерно раз в неделю (как большинство);
 - в) реже одного раза в неделю (реже, чем большинство).
24. Я хорошо ориентируюсь в незнакомой местности: легко могу сказать, где север, юг, восток или запад:
- а) да;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
25. Я не обижаюсь, когда люди надо мной подшучивают:
- а) да;
 - б) когда как;
 - в) нет.
26. Мне бы хотелось работать в отдельной комнате, а не вместе с коллегами:
- а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет.
27. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:
- а) это верно;
 - б) не уверен;
 - в) это неверно.
28. Какое из данных слов не подходит к двум остальным:
- а) свеча;
 - б) луна;
 - в) лампа.
29. Обычно люди неправильно понимают мои поступки:
- а) да;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) нет.
30. Мои друзья:
- а) меня не подводили;
 - б) изредка;
 - в) довольно часто.
31. Обычно я перехожу улицу там, где мне удобно, а не там, где положено:
- а) да;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) нет.

32. Если бы я сделал полезное изобретение, я предпочел бы:
- а) дальше работать над ним в лаборатории;
 - б) трудно выбрать;
 - в) позаботиться о его практическом использовании.
33. У меня безусловно меньше друзей, чем у большинства людей:
- а) да;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
34. Мне больше нравится читать:
- а) реалистические описания острых военных или политических конфликтов;
 - б) не знаю, что выбрать;
 - в) роман, возбуждающий воображения и чувства.
35. Моей семье не нравится специальность, которую я выбрал:
- а) да;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) нет.
36. Мне легче решить трудный вопрос или проблему:
- а) если я обсуждаю их с другими;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) если обдумываю их в одиночестве.
37. Выполняя какую-либо работу, я не успокаиваюсь, пока не будут учтены даже самые незначительные детали
- а) верно;
 - б) среднее;
 - в) неверно.
38. «Удивление» относится к «необычный», как «страх» к:
- а) храбрый;
 - б) беспокойный;
 - в) ужасный.
39. Меня всегда возмущает, когда кому-либо ловко удается избежать заслуженного наказания:
- а) да;
 - б) по-разному;
 - в) нет.
40. Мне кажется, что некоторые люди не замечают или избегают меня, хотя не знаю, почему:
- а) верно;
 - б) не уверен;
 - в) неверно.
41. В жизни не было случая, чтобы я нарушил обещание:
- а) да;
 - б) не знаю;
 - в) нет.
42. Если бы я работал в хозяйственной сфере, мне было бы интересно:
- а) беседовать с заказчиками, клиентами;
 - б) нечто среднее;
 - в) вести отчеты и другую документацию.
43. Я считаю, что:
- а) нужно жить по принципу: «Делу время, потехе час»;
 - б) нечто среднее между «а» и «в»;
 - в) жить нужно весело, не особенно заботясь о завтрашнем дне.
44. Мне было бы интересно полностью поменять сферу деятельности:
- а) да;
 - б) не уверен;
 - в) нет

45. Я считаю, что моя семейная жизнь не хуже, чем у большинства моих знакомых:
- а) да;
 - б) трудно сказать;
 - в) нет,
46. Мне неприятно, если люди считают, что я слишком невыдержан и пренебрегаю правилами приличия:
- а) очень;
 - б) немного;
 - в) совсем не беспокоит.
47. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:
- а) часто;
 - б) иногда;
 - в) никогда.
48. Какая из следующих дробей не подходит к двум остальным:
- а) $3/7$;
 - б) $3/9$;
 - в) $3/11$.
49. Я уверен, что обо мне говорят за моей спиной;
- а) да;
 - б) не знаю;
 - в) нет.
50. Когда люди ведут себя неблагоприятно и безрассудно:
- а) я отношусь к этому спокойно;
 - б) нечто среднее;
 - в) испытываю к ним чувство презрения.
51. Иногда мне очень хочется выругаться:
- а) да;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) нет.
52. При одинаковой зарплате я предпочел бы быть:
- а) адвокатом;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) штурманом или летчиком.
53. Мне доставляет удовольствие совершать рискованные поступки только для забавы:
- а) да;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
54. Я люблю музыку:
- а) легкую, живую;
 - б) нечто среднее;
 - в) эмоционально насыщенную, сентиментальную.
55. Самое трудное для меня - это справиться с собой:
- а) верно;
 - б) не уверен;
 - в) неверно.
56. Я предпочитаю планировать свои дела сам, без постороннего вмешательства и чужих советов:
- а) да;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
57. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:
- а) да;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
58. «Размер» так относится к «сумма», как «нечестный» к:

- а) тюрьма;
 - б) грешный;
 - в) укравший.
59. Родители и члены семьи часто придираются ко мне:
- а) да;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) нет.
60. Когда я слушаю музыку, а рядом громко разговаривают:
- а) это мне не мешает, я могу сосредоточиться;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) это портит мне удовольствие и злит меня.
61. Временами мне приходят в голову такие нехорошие мысли, что о них лучше не рассказывать:
- а) да;
 - б) затрудняюсь ответить;
 - в) нет.
62. Мне кажется, интереснее быть:
- а) художником;
 - б) не знаю, что выбрать;
 - в) директором театра или киностудии.
63. Я предпочел бы одеваться скорее скромно, так, как все, чем броско и оригинально:
- а) согласен;
 - б) не уверен;
 - в) не согласен.
64. Не всегда можно осуществить что-либо постепенными, умеренными методами, иногда необходимо приложить силу:
- а) согласен;
 - б) нечто среднее;
 - в) нет.
65. Я любил школу:
- а) да;
 - б) трудно сказать;
 - в) нет.
66. Я лучше усваиваю материал:
- а) читая хорошо написанную книгу;
 - б) верно нечто среднее;
 - в) участвуя в коллективном обсуждении.
67. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:
- а) согласен;
 - б) не уверен;
 - в) не согласен.
68. АВ так относится к ГВ, как СР к:
- а) ПО;
 - б) ОП;
 - в) ТУ.
69. Обычно я не знаю;
- а) да;
 - б) не знаю;
 - в) нет.
70. Когда приходит время для осуществления того, что я заранее планировал и ждал, я иногда чувствую себя не в состоянии это сделать:
- а) согласен;
 - б) нечто среднее;
 - в) не согласен.

71. Не все мои знакомые мне нравятся:
а) да;
б) затрудняюсь ответить;
в) нет.
72. Если бы меня попросили организовать сбор денег на подарок кому-нибудь или участвовать в организации юбилейного торжества:
а) я согласился бы;
б) не знаю, что сделал бы;
в) сказал бы, что, к сожалению, очень занят.
73. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка:
а) согласен;
б) не уверен;
в) не согласен.
74. Меня больше привлекает красота стиха, чем красота и совершенство оружия:
а) да;
б) не уверен;
в) нет,
75. У меня больше причин чего-либо опасаться, чем у моих знакомых:
а) да;
б) трудно сказать;
в) нет.
76. Работая над чем-то, я предпочел бы делать это:
а) в коллективе;
б) не знаю, что выбрать;
в) самостоятельно.
77. Прежде чем высказать свое мнение, я предпочитаю подождать, пока буду полностью уверен в своей правоте:
а) всегда;
б) обычно;
в) только если это практически возможно.
78. «Лучший» так относится к «наихудший», как «медленный» к:
а) скорый;
б) наилучший;
в) быстрееший.
79. Я совершаю много поступков, о которых потом жалею:
а) да;
б) затрудняюсь ответить;
в) нет.
80. Обычно я могу сосредоточенно работать, не обращая внимания на то, что люди вокруг меня шумят:
а) да;
б) нечто среднее;
в) нет.
81. Я никогда не откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня:
а) да;
б) затрудняюсь ответить;
в) нет.
82. У меня было:
а) очень мало выборных должностей;
б) несколько;
в) много выборных должностей.
83. Я провожу много свободного времени, беседуя с друзьями о тех приятных событиях, которые мы вместе переживали когда-то:
а) да;

- б) нечто среднее;
в) нет.
84. На улице я остановлюсь, чтобы посмотреть скорее на работу художника, чем на уличную ссору или дорожное происшествие:
а) да;
б) не уверен;
в) нет.
85. Иногда мне очень хотелось уйти из дома:
а) да;
б) не уверен;
в) нет.
86. Я предпочел бы жить тихо, как мне нравится, нежели быть предметом восхищения благодаря своим друзьям:
а) да;
б) верно нечто среднее;
в) нет.
87. Разговаривая, я склонен:
а) высказывать свои мысли сразу, как только они приходят в голову;
б) верно нечто среднее;
в) прежде хорошенько собраться с мыслями.
88. Какое из следующих сочетаний знаков должно продолжить этот ряд ХООООХХОООХХХ:
а) ОХХХ;
б) ООХХ;
в) ХООО
89. Мне безразлично, что обо мне думают другие:
а) да;
б) нечто среднее;
в) нет.
90. У меня бывают такие волнующие сны, что я просыпаюсь:
а) часто;
б) изредка;
в) практически никогда.
91. Я каждый день прочитываю всю газету:
а) да;
б) трудно сказать;
в) нет.
92. К дню рождения, к праздникам:
а) я люблю делать подарки;
б) затрудняюсь ответить;
в) считаю, что покупка подарков - несколько неприятная обязанность.
93. Очень не люблю бывать там, где не с кем поговорить:
а) верно;
б) не уверен;
в) неверно.
94. В школе я предпочитал:
а) русский язык;
б) трудно сказать;
в) математику.
95. Кое-кто затаил злобу против меня:
а) да;
б) не знаю;
в) нет.
96. Я охотно участвую в общественной жизни, в работе разных комиссий и т. д.:
а) да;

- б) нечто среднее;
- в) нет.

97. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но всегда имеет возможность настоять на своем:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

98. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным;

- а) какой-либо;
- б) несколько;
- в) большая часть.

99. В веселой компании мне бывает неудобно дурачиться вместе с другими:

- а) да;
- б) по-разному;
- в) нет.

100. Если я совершил какой-то промах в обществе, то довольно быстро забываю о нем:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

Ответы опрашиваемого надо сравнить с ключом. В случае совпадения буквы, указанной в ключе, и буквы ответа, который выбрал опрашиваемый, заданный ответ начисляется 2 балла. За промежуточный ответ «б» всегда начисляется 1 балл. В случае несовпадения буквы ответа и буквы ключа начисляется 0 баллов.

Ключ к тесту

I	1с	11а	21с	31с	41а	51с	61с	71с	81а	91а	Л
II	2а	12с	22с	32с	42а	52а	62с	72а	82с	92а	А
III	3а	13а	23 а	33с	43 с	53а	63с	73с	83а	93с	Д
IV	4с	14а	24с	34с	44а	54с	64а	74а	84а	94а	К
V	5а	15а	25с	35а	45 с	55а	65с	75с	85а	95а	П
VI	6с	16а	26а	36с	46а	56а	66с	76с	86а	96с	М
VII	7с	17а	27а	37а	47с	57с	67с	77а	87с	97а	Н
VIII	8b	18b	28b	38с	48b	58с	68b	78с	88b	98а	В
IX	9с	19с	29а	39с	49а	59а	69с	79а	89а	99с	П
X	10с	20а	30а	40с	50а	60а	70с	80а	90с	100а	С

Обработка по фактору В (логическое мышление) несколько другая. Здесь в случае совпадения буквы ответа с буквой ключа присваивается 2 балла, а в случае несовпадения - 0 баллов.

Полученные таким образом баллы суммируются по каждому фактору.

По факторам А, В, С, Д, К, М, Н, Л максимальное число баллов 20.

По фактору П - 40 баллов (сложить 5 и 9 строки).

Количество баллов от 16 до 20 (по факторам А, В, С, Д, К, М, Н) является высокой оценкой по данному фактору, значит, соответствующее качество личности явно выражено (например, общительность по фактору А).

Количество баллов 13, 14,15 говорит об определенном преобладании качества, соответствующего высокой оценке (например, общительности над замкнутостью).

Количество баллов 5, 6, 7 свидетельствует о преобладании качества, соответствующего низкой оценке (например, замкнутости над общительностью).

Количество баллов 8-12 означает примерное равновесие между двумя противоположными личностными качествами (например, в меру открыт, в меру замкнут).

Если опрашиваемый набрал 12 и более баллов по шкале Л, то результаты опроса необходимо признать недостоверными.

Если опрашиваемый набрал более 20 (из 40) баллов по шкале П (склонность к асоциальному поведению), то это свидетельствует об определенных личностных проблемах в какой-либо сфере жизни: в семье, в отношениях с друзьями, на работе, в отношениях с окружающими). В этом случае необходимо провести дополнительное собеседование, чтобы выявить, насколько серьезны возникшие проблемы.

Фактор А

Высокая оценка +А - открытый, легкий, общительный.

Низкая оценка -А - необщительный, замкнутый.

Фактор В

Высокая оценка +В - с развитым логическим мышлением, сообразительный.

Низкая оценка -В - невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением.

Фактор С

Высокая оценка +С - эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный.

Низкая оценка -С - эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам.

Фактор Д

Высокая оценка +Д - жизнерадостный, беспечный, веселый.

Низкая оценка -Д - трезвый, молчаливый, серьезный.

Фактор К

Высокая оценка +К - чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением.

Низкая оценка -К - полагающийся на себя, реалистичный, рациональный.

Фактор М

Высокая оценка +М - предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя.

Низкая оценка -М - зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением.

Фактор Н

Высокая оценка +Н - контролирующей себя, умеющей подчинять себя правилам.

Низкая оценка -Н - импульсивный, неорганизованный.

Кроме того, данный опросник позволяет выявить склонность к асоциальному поведению (фактор П), что может характеризоваться пренебрежением к принятым общественным нормам, моральным и этическим ценностям, установившимся правилам поведения и обычаям.

Включена в опросник и шкала правдивости (фактор Л), которая позволяет судить о достоверности полученных результатов.

Уровневая оценка факторов (в баллах):

16-20 - максимальный уровень;

13-15 - преобладающая выраженность факторов;

8-12 - средний уровень;

5-7 - низкий уровень.

«Тест на чувствительность к стрессу»

1. Постарайтесь определить, насколько сильно вы переживаете по поводу следующих событий. Оцените по 10-бальной системе каждое событие, поставив любое число от «1» (совершенно не задевает), до «10» (очень сильно беспокоит и напрягает):

- 1.1 Высокие цены (на транспорт, продукты, одежду) _____
- 1.2 Внезапно испортившаяся погода, дождь, снег _____
- 1.3 Машина, которая обрызгала вас грязью _____
- 1.4 Строгий, несправедливый начальник (преподаватель, родитель) _____
- 1.5 Правительство, депутаты, администрация _____

2. Отметьте по 10-бальной системе, какие из перечисленных ниже качеств вам присущи (10 баллов — если данное свойство у вас очень выражено, 1 — если оно отсутствует).

- 2.1 Излишне серьезное отношение к жизни, учебе, работе _____
- 2.2 Стеснительность, робость, застенчивость _____
- 2.3 Страх перед будущим, мысли о возможных неприятностях и проблемах _____
- 2.4 Плохой, беспокойный сон _____
- 2.5 Пессимизм, тенденция отмечать в жизни в основном негативные черты _____

3. Как проявляются ваши стрессы, на вашем здоровье (оцените по 10 бальной шкале признаки):

- 3.1 Учащенное сердцебиение, боли в сердце _____
- 3.2 Затрудненное дыхание _____
- 3.3 Проблемы с желудочно-кишечным трактом _____
- 3.4 Напряжение или дрожание мышц _____
- 3.5 Головные боли, повышенная утомляемость _____

4. Насколько для вас характерно применение ниже приведенных приемов снятия стресса (отметьте по 10 бальной системе, где «1» - совсем не характерно, а «10» - применяю почти всегда).

- 4.1 Алкоголь _____
- 4.2 Сигареты _____
- 4.3 Телевизор _____
- 4.4 Вкусная еда _____
- 4.5 Агрессия (выплеснуть зло на другого человека) _____

5. Насколько для вас характерно применение ниже приведенных приемов снятия стресса (отметьте по 10 бальной системе, где «1» - совсем не характерно, а «10» - применяю почти всегда)

- 5.1 Сон, отдых, смена деятельности _____
- 5.2 Общение с друзьями или любимым человеком _____
- 5.3 Физическая активность (бег, плавание, футбол, ролики, лыжи и т. д.) _____
- 5.4 Анализ своих действий, поиск других вариантов _____
- 5.5 Изменение своего поведения в данной ситуации _____

6. Как изменился уровень Вашего постоянного стресса за последние три года? (отметьте V).

Значительно уменьшился	Незначительно уменьшился	Не изменился	Незначительно возрос	Значительно увеличился
-20	-10	0	+10	+50

Подсчет результатов:

Фактически, данный стресс оценивает уровень стрессочувствительности – показатель, обратный стрессоустойчивости. Следовательно, чем выше показатели данного теста, тем ниже стрессочувствительности человека.

Просуммируйте результаты по первым 4 шкалам. Вы получите сумму, которая будет варьировать от 20 до 200 баллов. Это базовый показатель стрессочувствительности. Значение этого показателя в пределах от 70 до 100 баллов можно считать удовлетворительным.

Затем подсчитывается показатель динамической чувствительности к стрессам. Для этого из базового результата вычитается сумма результатов по 5 пункту (она показывает способность сопротивляться стрессам с помощью адекватного поведения).

Затем к полученному результату добавляется показатель 6-го пункта (с + или -) в зависимости от выбора испытуемого. Если стрессы меньше беспокоят человека за последнее время, то результат будет с минусом и итоговый результат уменьшится, а если стрессы нарастают, то итоговый показатель стрессочувствительности возрастет.

Средние результаты по итогам теста:

Устойчивость к стрессу	Норма	Повышенная чувствительность к стрессу
Менее 35 баллов	От 35 до 85 баллов	Более 86 баллов

Интерпретация по отдельным шкалам:

Первая шкала определяет повышенную реакцию на обстоятельства, на которые мы не можем повлиять. Средние показатели – от 15 до 30 баллов.

Вторая шкала показывает склонность все излишне усложнять, что может приводить к стрессам. Средние показатели – от 14 до 25 баллов.

Третья шкала – предрасположенность к психосоматическим заболеваниям. Средние показатели – от 12 до 28 баллов.

Четвертая шкала – определяет деструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели – от 10 до 22 баллов.

Пятая шкала – определяет конструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели – от 23 до 35 баллов.

Проверка выборки с помощью одновыборочного критерия Колмогорова-Смирнова

	Сумма_в_де нь	Лидер	Стрессоч увствите льность	КСК_А	КСК_В	КСК_С	КСК_Д	КСК_К	КСК_М	КСК_Н	КСК_Л	КСК_П
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Нормальные параметры ^{a,b}	Среднее 133603,9691	26,5833	35,4722	14,2778	10,6667	13,3333	9,6667	11,5278	8,1389	14,7778	6,3056	11,5833
	Стд. отклонение 35752,13317	4,56931	27,79464	3,32618	4,05674	2,86855	2,88840	4,37843	2,23163	2,98674	3,99156	3,65181
Разности экстремумов	Модуль ,121	,150	,092	,114	,157	,136	,157	,096	,095	,203	,165	,135
	Положительные ,121	,064	,084	,095	,122	,093	,093	,096	,091	,113	,165	,091
	Отрицательные -,090	-,150	-,092	-,114	-,157	-,136	-,157	-,076	-,095	-,203	-,113	-,135
Статистика Z Колмогорова-Смирнова	,726	,897	,555	,686	,942	,816	,942	,576	,568	1,217	,991	,809
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,667	,397	,918	,734	,338	,518	,337	,895	,904	,103	,280	,530

a. Сравнение с нормальным распределением.

b. Оценивается по данным.

Корреляционный анализ данных показателей и показателей методик выявил следующие факторы, влияющие на успешность профессиональной деятельности продавцов

	Колич. проданы х_единиц	Средняя_стоимость	Выручка	Колич._торговyx_дней	Сумма_в_день	Колич._продаж_в_день	Лидер	Стрессочувствительность	КСК_А	КСК_В	КСК_С	КСК_Д	КСК_КМ	КСК_Н	КСК_П	КСК_итого	
Колич. проданы_единиц	1	-,662**	,512**	,497**	,337*	,864**	-,039	-,301	-,066	-,189	,032	,120	-,145	,091	-,011	-,177	-,179
Корреляция Пирсона																	
Знч.(2-сторон)		,000	,001	,002	,045	,000	,823	,075	,702	,268	,852	,487	,400	,597	,950	,301	,297
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Средняя_стоимость	-,662**	1	,152	,032	,172	-,798**	-,094	,375*	,166	-,009	,052	-,264	,227	-,135	-,204	,004	,091
Корреляция Пирсона																	
Знч.(2-сторон)	,000		,377	,853	,316	,000	,586	,024	,334	,960	,764	,120	,183	,432	,233	,980	,597
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Выручка	,512**	,152	1	,760**	,790**	,202	-,068	-,018	,002	-,196	-,033	-,034	-,031	-,060	-,256	-,196	-,151
Корреляция Пирсона																	
Знч.(2-сторон)	,001	,377		,000	,000	,237	,693	,915	,992	,251	,846	,845	,855	,728	,132	,253	,378
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Колич._торговyx_дней	,497**	,032	,760**	1	,226	,055	-,025	-,067	-,026	,001	,043	-,163	-,140	,087	-,177	-,139	,025
Корреляция Пирсона																	
Знч.(2-сторон)	,002	,853	,000		,185	,749	,884	,699	,882	,995	,804	,341	,417	,614	,301	,420	,883
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Сумма_в_день	,337*	,172	,790**	,226	1	,299	-,087	,037	,066	-,278	-,064	,086	,063	-,223	-,189	-,208	-,241
Корреляция Пирсона																	
Знч.(2-сторон)	,045	,316	,000	,185		,077	,616	,830	,702	,101	,712	,618	,716	,191	,271	,224	,157
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Колич_продаж_в_день	Корреляция	,864**	-,798**	,202	,055	,299	1	-,055	-,381*	-,083	-,205	-,042	,225	-,161	-,059	,083	-,204	-,233
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,000	,000	,237	,749	,077		,750	,022	,629	,231	,808	,186	,349	,733	,629	,232	,172
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Лидер	Корреляция	-,039	-,094	-,068	-,025	-,087	-,055	1	,075	,138	,207	,089	,251	-,090	,073	-,239	,099	,334*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,823	,586	,693	,884	,616	,750		,664	,424	,227	,604	,140	,601	,672	,160	,566	,046
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Стрессочувствительность	Корреляция	-,301	,375*	-,018	-,067	,037	-,381*	,075	1	,062	,042	-,184	,027	,492**	,191	-,261	,172	-,083
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,075	,024	,915	,699	,830	,022	,664		,720	,807	,283	,874	,002	,264	,124	,317	,629
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_А	Корреляция	-,066	,166	,002	-,026	,066	-,083	,138	,062	1	,278	,113	,153	,209	-,078	-,057	-,056	,205
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,702	,334	,992	,882	,702	,629	,424	,720		,101	,512	,374	,220	,649	,742	,745	,230
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_В	Корреляция	-,189	-,009	-,196	,001	-,278	-,205	,207	,042	,278	1	-,088	,117	-,172	-,105	-,209	,108	,406*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,268	,960	,251	,995	,101	,231	,227	,807	,101		,608	,497	,317	,541	,221	,531	,014
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_С	Корреляция	,032	,052	-,033	,043	-,064	-,042	,089	-,184	,113	-,088	1	-,221	-,160	,323	,409*	-,180	,287
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,852	,764	,846	,804	,712	,808	,604	,283	,512	,608		,196	,351	,055	,013	,293	,089
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_Д	Корреляция	,120	-,264	-,034	-,163	,086	,225	,251	,027	,153	,117	-,221	1	,161	-,250	-,138	-,046	-,348*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,487	,120	,845	,341	,618	,186	,140	,874	,374	,497	,196		,348	,142	,422	,790	,037

	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_К	Корреляция	-,145	,227	-,031	-,140	,063	-,161	-,090	,492**	,209	-,172	-,160	,161	1	-,151	-,222	,325	-,346*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,400	,183	,855	,417	,716	,349	,601	,002	,220	,317	,351	,348		,379	,192	,053	,038
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_М	Корреляция	,091	-,135	-,060	,087	-,223	-,059	,073	,191	-,078	-,105	,323	-,250	-,151	1	,163	,123	,331*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,597	,432	,728	,614	,191	,733	,672	,264	,649	,541	,055	,142	,379		,341	,475	,049
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_Н	Корреляция	-,011	-,204	-,256	-,177	-,189	,083	-,239	-,261	-,057	-,209	,409*	-,138	-,222	,163	1	,038	,077
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,950	,233	,132	,301	,271	,629	,160	,124	,742	,221	,013	,422	,192	,341		,824	,656
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_Л	Корреляция	-,080	-,047	-,105	-,190	,047	,100	-,239	-,290	,105	-,394*	,178	,128	-,112	-,108	,524**	-,332*	-,368*
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,643	,787	,542	,266	,784	,563	,161	,087	,541	,017	,299	,457	,514	,532	,001	,048	,027
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_П	Корреляция	-,177	,004	-,196	-,139	-,208	-,204	,099	,172	-,056	,108	-,180	-,046	,325	,123	,038	1	,213
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,301	,980	,253	,420	,224	,232	,566	,317	,745	,531	,293	,790	,053	,475	,824		,212
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
КСК_итого	Корреляция	-,179	,091	-,151	,025	-,241	-,233	,334*	-,083	,205	,406*	,287	-,348*	-,346*	,331*	,077	,213	1
	Пирсона																	
	Знч.(2-сторон)	,297	,597	,378	,883	,157	,172	,046	,629	,230	,014	,089	,037	,038	,049	,656	,212	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Критерий Манна-Уитни

Ранги

	Average Linkage (Between Groups)	N	Средний ранг	Сумма рангов
Колич. проданных_единиц	1	15	21,87	328,00
	2	20	15,10	302,00
	Всего	35		
Средняя_стоимость	1	15	21,67	325,00
	2	20	15,25	305,00
	Всего	35		
Выручка	1	15	28,00	420,00
	2	20	10,50	210,00
	Всего	35		
Колич._торговых_дней	1	15	25,40	381,00
	2	20	12,45	249,00
	Всего	35		
Сумма_в_день	1	15	25,93	389,00
	2	20	12,05	241,00
	Всего	35		
Колич_продаж_в_день	1	15	18,67	280,00
	2	20	17,50	350,00
	Всего	35		

Статистики критерия^b

	Колич. проданных_ единиц	Средняя_ стоимость	Выручка	Колич._ торговы х дней	Сумма_ в день	Колич_прод аж в день
Статистика U Манна-Уитни	92,000	95,000	,000	39,000	31,000	140,000
Статистика W Уилкоксона	302,000	305,000	210,000	249,000	241,000	350,000
Z	-1,934	-1,833	-5,000	-3,702	-3,967	-,333
Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,053	,067	,000	,000	,000	,739
Точная знч. [2*(1- сторонняя Знач.)]	,055 ^a	,069 ^a	,000 ^a	,000 ^a	,000 ^a	,755 ^a

a. Не скорректировано на наличие связей.

b. Группирующая переменная: Average Linkage (Between Groups)

Критерий Манна-Уитни

Ранги

	Average Linkage (Between Groups)	N	Средний ранг	Сумма рангов
Лидер	1	15	16,77	251,50
	2	20	18,93	378,50
	Всего	35		
Стрессочувствительность	1	15	17,47	262,00
	2	20	18,40	368,00
	Всего	35		
КСК_А	1	15	19,57	293,50
	2	20	16,83	336,50
	Всего	35		
КСК_В	1	15	15,87	238,00
	2	20	19,60	392,00
	Всего	35		
КСК_С	1	15	14,13	212,00
	2	20	20,90	418,00
	Всего	35		
КСК_Д	1	15	18,37	275,50
	2	20	17,73	354,50
	Всего	35		
КСК_К	1	15	19,37	290,50
	2	20	16,98	339,50
	Всего	35		
КСК_М	1	15	16,27	244,00
	2	20	19,30	386,00
	Всего	35		
КСК_Н	1	15	14,87	223,00
	2	20	20,35	407,00
	Всего	35		
КСК_Л	1	15	18,60	279,00
	2	20	17,55	351,00
	Всего	35		
КСК_П	1	15	16,37	245,50
	2	20	19,23	384,50
	Всего	35		
КСК_итого	1	15	15,00	225,00
	2	20	20,25	405,00
	Всего	35		

Средние значения показателей, полученные при помощи параметрического t-критерия по факторам

T-Критерий для независимых выборок (группы успешных и неуспешных продавцов)

		Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий равенства средних						
		F	Знч.	t	ст.св.	Значимость (2-сторонняя)	Разность средних	Стд. ошибка разности	95% доверительный интервал разности средних	
									Нижняя граница	Верхняя граница
Лидер	Предполагается равенство дисперсий	,552	,463	-471	29	,641	-74790	1,58863	-3,99701	2,50121
	Равенство дисперсий не предполагается			-479	28,976	,636	-74790	1,56182	-3,94230	2,44650
Стрессочувствительность	Предполагается равенство дисперсий	,217	,645	-2,026	29	,052	-18,27731	9,02011	-36,72552	,17089
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,014	27,123	,054	-18,27731	9,07667	-36,89716	,34253
КСК_А	Предполагается равенство дисперсий	,159	,693	-834	29	,411	-98739	1,18353	-3,40799	1,43320
	Равенство дисперсий не предполагается			-841	28,610	,407	-98739	1,17360	-3,38910	1,41431
КСК_В	Предполагается равенство дисперсий	1,935	,175	-1,037	29	,308	-1,48739	1,43483	-4,42196	1,44717
	Равенство дисперсий не предполагается			-1,007	23,516	,324	-1,48739	1,47726	-4,53962	1,56483
КСК_С	Предполагается равенство дисперсий	,488	,491	-984	29	,333	-1,02941	1,04629	-3,16932	1,11049
	Равенство дисперсий не предполагается			-945	21,618	,355	-1,02941	1,08906	-3,29031	1,23149
КСК_Д	Предполагается равенство дисперсий	2,176	,151	1,820	29	,079	1,91597	1,05254	-,23672	4,06865
	Равенство дисперсий не предполагается			1,859	28,997	,073	1,91597	1,03085	-,19237	4,02430
КСК_К	Предполагается равенство дисперсий	,098	,756	-524	29	,604	-86555	1,65110	-4,24242	2,51133
	Равенство дисперсий не предполагается			-517	26,176	,609	-86555	1,67262	-4,30254	2,57145

КСК_М	Предполагается равенство дисперсий	2,681	,112	-,321	29	,751	-,27311	,85115	-2,01392	1,46770
	Равенство дисперсий не предполагается			-,334	27,853	,741	-,27311	,81854	-1,95022	1,40400
КСК_Н	Предполагается равенство дисперсий	2,772	,107	,248	29	,806	,28151	1,13499	-2,03980	2,60282
	Равенство дисперсий не предполагается			,262	25,414	,795	,28151	1,07439	-1,92941	2,49243
КСК_Л	Предполагается равенство дисперсий	1,425	,242	,652	29	,520	,95378	1,46323	-2,03886	3,94642
	Равенство дисперсий не предполагается			,638	24,714	,530	,95378	1,49594	-2,12897	4,03654
КСК_П	Предполагается равенство дисперсий	,197	,660	-1,090	29	,285	-1,35714	1,24520	-3,90385	1,18957
	Равенство дисперсий не предполагается			-1,093	28,197	,283	-1,35714	1,24115	-3,89872	1,18443
КСК_итого	Предполагается равенство дисперсий	,196	,661	-2,364	29	,025	-,94958	,40164	-1,77103	-,12813
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,328	25,816	,028	-,94958	,40783	-1,78818	-,11098

Критерий для независимых выборок

		Критерий равенства дисперсий Ливиня		t-критерий равенства средних						
		F	Знч.	t	ст.св.	Значимость (2-сторонняя)	Разность средних	Стд. ошибка разности	95% доверительный интервал разности средних	
									Нижняя граница	Верхняя граница
Лидер	Предполагается равенство дисперсий	,552	,463	-,471	29	,641	-,74790	1,58863	-3,99701	2,50121
	Равенство дисперсий не предполагается			-,479	28,976	,636	-,74790	1,56182	-3,94230	2,44650
Стрессочувствительность	Предполагается равенство дисперсий	,217	,645	-2,026	29	,052	-18,27731	9,02011	-36,72552	,17089
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,014	27,123	,054	-18,27731	9,07667	-36,89716	,34253
КСК_А	Предполагается равенство дисперсий	,159	,693	-,834	29	,411	-,98739	1,18353	-3,40799	1,43320
	Равенство дисперсий не предполагается			-,841	28,610	,407	-,98739	1,17360	-3,38910	1,41431
КСК_В	Предполагается равенство дисперсий	1,935	,175	-1,037	29	,308	-1,48739	1,43483	-4,42196	1,44717
	Равенство дисперсий не предполагается			-1,007	23,516	,324	-1,48739	1,47726	-4,53962	1,56483
КСК_С	Предполагается равенство дисперсий	,488	,491	-,984	29	,333	-1,02941	1,04629	-3,16932	1,11049
	Равенство дисперсий не предполагается			-,945	21,618	,355	-1,02941	1,08906	-3,29031	1,23149
КСК_Д	Предполагается равенство дисперсий	2,176	,151	1,820	29	,079	1,91597	1,05254	-,23672	4,06865
	Равенство дисперсий не предполагается			1,859	28,997	,073	1,91597	1,03085	-,19237	4,02430
КСК_К	Предполагается равенство дисперсий	,098	,756	-,524	29	,604	-,86555	1,65110	-4,24242	2,51133
	Равенство дисперсий не предполагается			-,517	26,176	,609	-,86555	1,67262	-4,30254	2,57145
КСК_М	Предполагается равенство дисперсий	2,681	,112	-,321	29	,751	-,27311	,85115	-2,01392	1,46770
	Равенство дисперсий не предполагается			-,334	27,853	,741	-,27311	,81854	-1,95022	1,40400

КСК_Н	Предполагается равенство дисперсий	2,772	,107	,248	29	,806	,28151	1,13499	-2,03980	2,60282
	Равенство дисперсий не предполагается			,262	25,414	,795	,28151	1,07439	-1,92941	2,49243
КСК_Л	Предполагается равенство дисперсий	1,425	,242	,652	29	,520	,95378	1,46323	-2,03886	3,94642
	Равенство дисперсий не предполагается			,638	24,714	,530	,95378	1,49594	-2,12897	4,03654
КСК_П	Предполагается равенство дисперсий	,197	,660	-1,090	29	,285	-1,35714	1,24520	-3,90385	1,18957
	Равенство дисперсий не предполагается			-1,093	28,197	,283	-1,35714	1,24115	-3,89872	1,18443
КСК_итого	Предполагается равенство дисперсий	,196	,661	-2,364	29	,025	-,94958	,40164	-1,77103	-,12813
	Равенство дисперсий не предполагается			-2,328	25,816	,028	-,94958	,40783	-1,78818	-,11098

**T-критерий для независимых выборок (группы успешных и неуспешных продавцов)
по показателю общей выручке за торговую сессию**

Групповые статистики

Группа_3		N	Среднее	Стд. отклонение	Стд. ошибка среднего
Лидер	di 1	14	25,4286	3,97520	1,06242
	m 3	17	26,1765	4,72011	1,14479
Стрессочувствительность	di 1	14	26,4286	25,84485	6,90733
	m 3	17	44,7059	24,27902	5,88853
KCK_A	di 1	14	14,0714	3,12470	,83511
	m 3	17	15,0588	3,39983	,82458
KCK_B	di 1	14	9,5714	4,58617	1,22571
	m 3	17	11,0588	3,39983	,82458
KCK_C	di 1	14	12,5000	3,50275	,93615
	m 3	17	13,5294	2,29449	,55650
KCK_Д	di 1	14	10,8571	2,56776	,68626
	m 3	17	8,9412	3,17156	,76922
KCK_K	di 1	14	11,4286	4,89449	1,30811
	m 3	17	12,2941	4,29774	1,04236
KCK_M	di 1	14	7,7857	1,80506	,48242

	m 3 en si on 1	17	8,0588	2,72650	,66127
КСК_Н	di 1 m 3 en si on 1	14 17	14,9286 14,6471	2,05555 3,80692	,54937 ,92331
КСК_Л	di 1 m 3 en si on 1	14 17	7,0714 6,1176	4,53133 3,62081	1,21105 ,87818
КСК_П	di 1 m 3 en si on 1	14 17	10,6429 12,0000	3,38792 3,50000	,90546 ,84887
КСК_итого	di 1 m 3 en si on 1	14 17	2,2857 3,2353	1,20439 1,03256	,32189 ,25043

**Методика «Изучение мотивационного профиля личности»
(Ш. Ричи и П. Мартин)**

Инструкция: «Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены».

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...
 - а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
2. Я не хотел бы работать там, где...
 - а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. Для меня важно, чтобы моя работа...
 - а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.
4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...
 - а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - б) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. Работа мне нравится, если...
 - а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
 - в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
 - г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...
 - а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
 - б) у меня был бы очень хороший оклад;
 - в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
 - г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. Я не считаю, что работа должна...
 - а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
 - б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
 - в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
 - г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. Работа, приносящая удовлетворение...
 - а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
 - б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
 - в) является полезной и значимой для общества;

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;

- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.
19. Я хотел бы работать там, где...
- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
 - б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
 - в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
 - г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.
20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...
- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
 - б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
 - в) заработная плата не слишком высока;
 - г) условия работы недостаточно хорошие.
21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...
- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
 - б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
 - в) возможность встречаться с интересными людьми;
 - г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.
22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...
- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
 - б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
 - в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
 - г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.
23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...
- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
 - б) возможность установления и достижения целей;
 - в) возможность влиять на принятие решений;
 - г) высокий уровень заработной платы.
24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...
- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
 - б) мало шансов влиять на других людей;
 - в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
 - г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.
25. В процессе организации работы важно...
- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
 - б) создать условия для проявления самостоятельности;
 - в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
 - г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.
26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...
- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
 - б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
 - в) работа не является интересной или полезной;
 - г) работа рутинная и задания редко меняются.
27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...
- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
 - б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
 - в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
 - г) существует возможность лучше узнать своих коллег.
28. Мне бы не понравилась работа, которая...
- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
 - б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
 - в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
 - г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.
29. Я бы проявил стремление работать там, где...
- а) работа интересная и полезная;
 - б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
 - в) меня окружали бы интересные люди;

- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.
30. Я не считаю, что работа должна...
- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
 - б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
 - в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
 - г) состоять в основном из рутинных обязанностей.
31. Хорошо спланированная работа обязательно...
- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
 - б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
 - в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
 - г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.
32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...
- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
 - б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
 - в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
 - г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.
33. Наиболее важными характеристиками должности являются...
- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
 - б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
 - в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
 - г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Обработка результатов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9						а)		г)	в)		б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					в)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

В описании каждого мотивационного фактора (актуальной потребности) авторы методики приводят наиболее часто встречающееся в ответах 1355 менеджеров значение (*мода*), среднее значение (*медиана*), а также самое низкое и самое высокое значения (*диапазон*). Эти данные дают возможность оценить, насколько высока значимость той или иной потребности в целом в социуме (*мода*), а также значимость каждой потребности для конкретного человека, сравнивая данные его мотивационного профиля со средним значением (*медианой*). Выделяют следующие потребности:

- потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Мода – 27, медиана – 19, диапазон – 0–96.
- потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке. Мода – 17, медиана – 17, диапазон – 0–83.
- потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Мода – 26, медиана – 25, диапазон – 0–69
- потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами. Мода – 27, медиана – 25, диапазон – 0–81.
- потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. Мода – 18, медиана – 19, диапазон – 0–45.
- потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Мода – 35, медиана – 36, диапазон – 0–88.
- потребность в признании может сделать человека зависимым от одобрения окружающих
- потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Мода – 36, медиана – 36, диапазон – 2–81.
- потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния. Мода – 31, медиана – 31, диапазон – 0–79.
- потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины. Мода – 34, медиана – 35, диапазон – 0–78.
- потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Мода – 32, медиана – 33, диапазон – 5–81.
- потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности. Мода – 35, медиана – 32, диапазон – 7–84.
- потребность в интересной, общественно полезной работе. Мода – 41, медиана – 43, диапазон – 15–97.

Методика многофакторного исследования личности Кеттела (13 PF)**Инструкция.**

Вам будет задан ряд вопросов, на каждый из которых Вы должны выбрать один из трех предлагаемых ответов, - тот, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Обязательно отвечайте на все вопросы подряд, ничего не пропуская. Не нужно много времени тратить на обдумывание ответов. Давайте тот ответ, который первым приходит Вам в голову.

1. Если бы я сказал, что небо находится "внизу" и зимой "жарко", я должен был бы назвать преступника:
 - а) бандитом;
 - в) святым;
 - с) тучей.
2. Когда я ложусь спать, я:
 - а) засыпаю быстро;
 - в) нечто среднее;
 - с) засыпаю с трудом.
3. Если бы я вел машину по дороге, где много других машин, я предпочел бы:
 - а) пропустить вперед большинство машин;
 - в) не знаю;
 - с) обогнать все идущие впереди машины.
4. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка:
 - а) верно;
 - в) трудно сказать;
 - с) неверно.
5. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть:
 - а) верно;
 - в) иногда;
 - с) нет.
6. Я скорее занимался бы:
 - а) фехтованием и танцами;
 - в) затрудняюсь сказать;
 - с) борьбой и баскетболом.
7. Меня забавляет, что-то, что люди делают, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом:
 - а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
8. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь со всеми и вовсе не обижаюсь:
 - а) да;
 - в) не знаю;
 - с) нет.
9. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом:
 - а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
10. Мне больше нравятся новые способы в выполнении какой-то работы, чем придерживаться испытанных приемов:
 - а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.

11. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи:
- а) верно;
 - в) иногда;
 - с) нет.
12. Я думаю, что я менее чувствительный и менее возбужденный, чем большинство людей:
- а) верно;
 - в) затрудняюсь сказать;
 - с) неверно.
13. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения:
- а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
14. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова "неточный" – это:
- а) небрежный;
 - в) приблизительный;
 - с) тщательный.
15. У меня всегда хватает энергии, когда мне это необходимо:
- а) да;
 - в) трудно сказать;
 - с) нет.
16. Меня больше раздражают люди, которые:
- а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску;
 - в) затрудняюсь ответить;
 - с) создают неудобства для меня, опаздывая на установленную встречу.
17. Я думаю, что:
- а) не все надо делать одинаково тщательно;
 - в) затрудняюсь сказать;
 - с) любую работу надо выполнять тщательно, если вы за нее взялись.
18. Мне всегда приходится преодолевать смущение:
- а) да;
 - в) возможно;
 - с) нет.
19. Мои друзья чаще:
- а) советуются со мной;
 - в) делают то и другое поровну;
 - с) дают мне советы.
20. Если приятель обманывает по мелочам, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
21. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю:
- а) верно;
 - в) затрудняюсь ответить;
 - с) неверно.
22. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки:
- а) да;
 - в) не знаю;
 - с) нет.
23. Если бы я одинаково хорошо умел то и другое, то я бы предпочел:
- а) играть в шахматы;
 - в) трудно сказать;

- с) играть в городки.
24. Мне нравятся общительные компанейские люди:
- а) да;
 - в) не знаю;
 - с) нет.
25. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми:
- а) да;
 - в) трудно сказать;
 - с) нет.
26. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне необходимо:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
27. Какое слово не связано с другими:
- а) "кошка";
 - в) "близкое";
 - с) "солнце"?
28. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:
- а) раздражает меня;
 - в) нечто среднее;
 - с) не беспокоит меня совершенно.
29. Если бы у меня было много денег, то я:
- а) позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе зависти;
 - в) не знаю;
 - с) жил бы, не стесняя себя ни в чем.
30. Люди должны больше, чем они делают сейчас, требовать соблюдения законов морали:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
31. Мне говорили, что ребенком я был:
- а) спокойным и мог оставаться один;
 - в) не знаю;
 - с) живым и подвижным.
34. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:
- а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
35. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать:
- а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
36. В музыке, я наслаждаюсь:
- а) маршами в исполнении военных оркестров;
 - в) не знаю;
 - с) скрипичными соло.
37. Я бы скорее предпочел провести летний месяц:
- а) в деревне с одним или двумя друзьями;
 - в) затрудняюсь сказать;
 - с) возглавляя группу в туристическом лагере.
38. Усилия, затраченные на составление планов:
- а) никогда не лишние;
 - в) трудно сказать;
 - с) не стоят этого.

39. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают меня и не огорчают:
- а) неверно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
40. Дом так относится к комнате, как дерево к:
- а) к лесу;
 - в) растению;
 - с) листу.
41. То, что я делаю, у меня не получается:
- а) редко;
 - в) иногда;
 - с) часто.
42. В большинстве дел я:
- а) предпочитаю рискнуть;
 - в) не знаю;
 - с) предпочитаю действовать наверняка.
43. Мне больше нравится человек:
- а) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен;
 - в) трудно сказать;
 - с) со средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам.
44. Я принимаю решения:
- а) быстрее, чем большинство людей;
 - в) не знаю;
 - с) медленнее, чем другие люди.
45. На меня большое впечатление производят:
- а) мастерство и изящество;
 - в) трудно сказать;
 - с) сила и мощь.
46. Я считаю, что я – человек, склонный к сотрудничеству:
- а) да;
 - в) нечто среднее;
 - с) нет.
47. Я предпочитаю:
- а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам;
 - в) затрудняюсь сказать;
 - с) советоваться с друзьями.
48. Если человек не отвечает сразу же после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость:
- а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
49. В школьные годы я больше всего получил знаний:
- а) на уроках;
 - в) трудно сказать;
 - с) читая книги.
50. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности:
- а) верно;
 - в) иногда;
 - с) неверно.
51. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь:
- а) заняться другим вопросом;
 - в) затрудняюсь ответить;
 - с) еще раз попытаюсь решить этот вопрос.

52. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т.д., казалось бы, без видимой причины:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
53. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1, 2, 3, 5, 6 будет:
- а) 10;
 - в) 5;
 - с) 7.
54. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины:
- а) да;
 - в) иногда или не знаю;
 - с) нет.
55. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту лишнее беспокойство:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
56. На вечеринке мне нравится:
- а) принимать участие в интересной работе;
 - в) затрудняюсь ответить;
 - с) смотреть, как люди отдыхают и просто отдыхать самому.
57. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
58. Если бы смог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться:
- а) с Колумбом;
 - в) не знаю;
 - с) с Пушкиным.
59. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
60. Если люди думают обо мне плохо, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным:
- а) да;
 - в) трудно сказать;
 - с) нет.
61. Если я вижу, что мой старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:
- а) сразу же думаю, что у него плохое настроение;
 - в) не знаю;
 - с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил.
62. Все несчастья происходят из-за людей:
- а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов;
 - в) не знаю;
 - с) которые отмечают новые, многообещающие предложения.
63. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
64. Аккуратные требовательные люди не уживаются со мной:
- а) верно;

- в) иногда;
 - с) нет.
65. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей:
- а) верно;
 - в) не знаю;
 - с) неверно.
66. Если стрелки часов встречаются ровно через 65 минут, отмеренные по точным часам, то эти часы:
- а) отстают;
 - в) идут правильно;
 - с) спешат.
67. Мне бывает скучно:
- а) часто;
 - в) иногда;
 - с) редко.
68. Люди говорят, что мне нравится делать все своими оригинальными способами:
- а) верно;
 - в) иногда;
 - с) нет.
69. Дома, в свободное время, я:
- а) болтаю и отдыхаю;
 - в) затрудняюсь ответить;
 - с) занимаюсь интересующими меня делами.
70. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
71. Я считаю, что-то, что люди говорят стихами, можно точно так же выразить прозой:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
72. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной:
- а) да, в большинстве случаев;
 - в) иногда;
 - с) нет, редко.
73. Я думаю, что было бы интереснее быть:
- а) натуралистом, работать с растениями;
 - в) не знаю;
 - с) страховым агентом.
74. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, некоторым животным:
- а) да;
 - в) иногда;
 - с) нет.
75. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир:
- а) да,
 - в) трудно сказать;
 - с) нет.
76. Я предпочитаю игры:
- а) где надо играть в команде или иметь партнера;
 - в) не знаю;
 - с) где каждый играет сам за себя.
77. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны:
- а) да;

- в) иногда;
- с) нет

78. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх:

- а) да;
- в) иногда;
- с) нет.

79. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

- а) двоюродным братом;
- в) племянником;
- с) дядей

Обработка результатов

1в	14с	27в	40с	53а	66с	79в
2ав	15ав	28вс	41ав	54вс	67вс	
3вс	16вс	29вс	42ав	55вс	68ав	
4ав	17вс	30ав	43вс	56ав	69вс	
5ав	18вс	31вс	44ав	57ав	70вс	
6ав	19ав	32вс	45ав	58вс	71вс	
7ав	20вс	33вс	46вс	59ав	72ав	
8вс	21ав	34ав	47ав	60вс	73ав	
9вс	22ав	35вс	48ав	61вс	74ав	
10ав	23ав	36вс	49вс	62вс	75ав	
11ав	24вс	37ав	50ав	63вс	76вс	
12ав	25ав	38ав	51вс	64вс	77вс	
13ав	26вс	39вс	52ав	65вс	78ав	

За ответы а – 2 балла, в – 1 балл, с – 2 балла. Баллы необходимо суммировать по каждой горизонтальной строке (фактору).

Методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского**Инструкция.**

Постарайтесь охарактеризовать себя. Это не испытание вашего интеллекта или способностей. Выявляются некоторые особенности вашего повседневного реагирования. Большинство свойств, названных в анкете, нельзя однозначно назвать хорошими или плохими, но они проявляются в вашем поведении. Если свойство вам подходит, обведите в протоколе цифру, указывающую порядковый номер свойства.

Опросник

1. Способен «заряжать» энергией других людей.
6. Способен к продвижению в сфере руководства людьми.
11. Деспотичный.
16. Очень люблю привлекать к себе внимание.
21. Неумолимый.
26. Крайне неуступчивый.
31. Проявляю излишнюю готовность к подчинению.
36. Зависимый, несамостоятельный. 41. Излишне снисходителен.
46. Способен поступиться своими интересами ради других людей.
151. Бывают такие мысли, когда не хотел бы, чтобы о них знали другие люди.
2. Пользуюсь доверием со стороны однокурсников (коллег по работе).
7. Отличаюсь большой работоспособностью.
12. Начальственно-повелительный.
17. Расчетливый, забочусь только о себе.
22. Крайне строгий, резкий.
27. Обидчивый, излишне принципиальный.
32. Робкий.
37. Склонен к слепому подражанию.
42. Нетребовательный.
47. Слишком снисходителен к окружающим.
158. Полностью свободен от всяких предрассудков.
3. Способствую продвижению своих товарищей (коллег).
8. Умею держать слово.
13. Произвожу впечатление значительности.
18. Ревнивый к успехам других.
23. В основном критичен к другим.
28. Мстительный.
33. Стыдливый.
38. Навязчивый.
43. Часто уступаю общественному мнению.
48. Склонен прощать все.
4. Поддерживаю дух сотрудничества.
9. Всегда отвечаю за свои решения.
14. Способен проявить высокомерие.
19. Эгоистически практичен, деловит.
24. Нетерпим к ошибкам других.
29. Не терплю, чтобы мною командовали.
34. Застенчивый.
39. Предоставляю право другим вместо себя принимать решения.
44. Нестрогий.
49. Порчу людей чрезмерной добротой.
154. За всю жизнь не сделал ни одного плохого поступка.

5. В случае необходимости способен воспитать себе заместителя.
10. Способен действовать с некоторым риском, не ожидая указаний.
15. Способен подчинять, попирая волю других.
20. Себялюбивый.
25. Язвительный, насмешливый.
30. Действую по прихоти и произволу.
35. Стеснительный.
40. Люблю прибегать к помощи других.
45. Чересчур считаюсь с мнением окружающих.
50. Переполнен чрезмерным сочувствием.
155. Иногда смеюсь при нескромных шутках.
51. Способен создавать вокруг себя благоприятный психологический климат.
56. Реалистически оцениваю других.
61. Властный.
66. Ответственный, добросовестный.
71. Безоговорочный, не допускаю отклонений.
76. Противодействую любому влиянию.
81. Кроткий.
86. Люблю поплакаться.
91. Всегда любезен в обращении.
96. Люблю заботиться о других.
52. Идеино убежден.
57. Отличаюсь точностью и организованностью ума.
62. Ожидаю восхищения и почтения от каждого.
67. Обязательный (выполняющий непременно и точно).
72. Раздражительный.
77. Недоверчивый, подозрительный.
82. Тихий.
87. Ищу опеки сильных лиц.
92. Общительный и уживчивый.
97. Бескорыстный, щедрый.
157. Бывает, что передаю слухи.
53. Преимущественно честный и правдивый.
58. Умею контролировать работу других.
63. Люблю ответственность.
68. Стремлюсь проявлять личную инициативу.
73. Бесчувственный, равнодушный.
78. На меня трудно произвести впечатление.
83. Смирный.
88. Охотно принимаю советы.
93. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
98. Стараюсь утешить каждого.
152. Не было случая, чтобы нарушил обещания.
54. Порядочен во всех отношениях.
59. Стремлюсь к повышению своих деловых и организаторских качеств.
64. Иногда пробуждается желание командовать, повелевать другими.
69. Способен убедить в правильности своих решений.
74. Резкий, грубоватый.
79. Часто разочаровываюсь.
84. Незлобивый.
89. Ищу одобрения.
94. Чуткий, внимательный.
99. Расположен ко всем.
159. Бывает, что говорю о вещах, в которых не совсем разбираюсь.
55. Придерживаюсь твердых принципов.

- 60. Сознательно и надежно выполняю свою работу.
- 65. Обладаю талантом организатора.
- 70. Требовательный и критичный к себе.
- 75. Способен быть суровым.
- 80. Склонен думать, что меня часто притесняют.
- 85. Покорный.
- 90. Мягкий, колеблющийся.
- 95. Деликатный.
- 100. Забочусь о других в ущерб себе.
- 160. Всегда и во всем согласен с решением руководителей.
- 101. Обладаю высоким культурным уровнем.
- 106. Повышаю свою деловую квалификацию.
- 111. Люблю быть во главе.
- 116. Обладаю чувством достоинства.
- 121. Склонен к дерзким ответам.
- 126. Прибегаю к упорству.
- 131. Критичен преимущественно по отношению к себе.
- 136. Склонен почитать авторитеты.
- 141. Проявляю чувство меры и такта во взаимоотношениях.
- 146. Добрый, вселяющий уверенность.
- 102. Обладаю широким кругозором.
- 107. Способен в большинстве случаев принять верное решение.
- 112. Стремлюсь к успеху.
- 117. Люблю соревноваться.
- 122. Строгий, но справедливый.
- 127. Несговорчивый.
- 132. Склонен к самобичеванию.
- 137. Почти никогда и никому не возражаю.
- 142. Умею расположить к себе.
- 147. Отзывчивый к призывам о помощи.
- 103. Общественно активен.
- 108. Дисциплинирован.
- 113. Стремлюсь распоряжаться другими.
- 118. Стремлюсь к известности.
- 123. Умею настоять на своем.
- 128. Упрямый.
- 133. Склонен чаще соглашаться.
- 138. Склонен ждать указаний.
- 143. Гибкий, умеющий приноровиться к обстоятельствам.
- 148. Ко всем проявляю симпатию
- 105. Способен мобилизовать и направить совместные усилия людей на достижение общих целей коллектива.
- 110. Хотел бы, чтобы мой сын или дочь работали под руководством такого человека, как я.
- 115. Умею распоряжаться, приказывать.
- 120. Уверен в себе, напорист.
- 125. Категоричен, повелителен.
- 130. Проникнут духом противоречия.
- 135. Мягкотелый.
- 140. Послушный.
- 145. Прост и естествен в общении.
- 150. Нежный и мягкосердечный.
- 153. Случалось, что опаздывал на свидание или на работу

Обработка результатов тестирования

Обработку протокола следует начинать с определения достоверности ответов испытуемого. Шкала «Достоверность» занимает последнюю цифровую горизонталь в ключе к опроснику (151, 152, 153... 160) и в общую сумму свойств, отмеченных в вертикальных шкалах, не входит.

Подсчитываем число отмеченных (взятых в кружок) цифр отдельно по каждой вертикальной шкале. Результаты записываются в горизонтальную строку «Сумма». Цифры, которые будут проставляться в строке «Сумма», означают степень выраженности каждого из десяти параметров. Выделены четыре степени выраженности психологических свойств: номинальная (0–3 балла), потенциальная (4–7 баллов), перспективная (8–11 баллов) и суперзона (свыше 12 баллов).

**Результаты по методике «Мотивационный профиль личности»
П. Ричи и Ш. Мартин**

<i>№респ.</i>	<i>1*</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
1	34	30	29	30	39	33	30	21	29	32	24	30
2	68	31	26	17	14	41	51	8	12	10	41	44
3	36	17	30	29	30	35	33	23	31	31	31	36
4	38	34	38	25	31	29	38	13	26	18	29	34
5	38	11	40	21	5	52	65	8	14	1	36	47
6	41	43	21	36	25	23	24	19	47	32	26	22
7	29	21	41	24	30	35	34	33	27	27	36	28
8	42	33	24	9	17	18	31	20	52	14	31	42
9	35	26	32	32	24	30	30	28	24	30	30	30
10	21	20	41	21	25	36	41	26	28	27	48	35
11	27	25	32	31	30	35	34	24	35	29	33	30
12	35	27	38	29	19	40	43	20	52	24	30	35
13	43	18	71	11	20	27	62	11	15	18	41	15
14	37	30	48	31	32	33	34	0	27	33	21	29
15	27	15	37	30	20	44	43	16	33	25	41	33
16	29	22	47	28	33	36	29	21	28	31	36	28
17	55	21	11	22	19	35	23	38	39	43	31	35
18	38	24	32	33	23	31	31	26	30	27	33	29
19	47	26	45	20	30	36	34	19	17	17	32	35
20	33	32	29	34	29	23	29	28	35	32	31	32
21	51	20	24	37	23	39	38	17	25	20	33	31
22	26	22	24	21	22	25	23	20	25	34	26	24
23	19	24	36	30	27	37	30	26	36	26	35	35
24	48	40	27	30	27	36	21	14	24	32	31	32
25	44	27	31	30	31	32	26	27	32	34	27	28
26	39	44	29	29	15	30	31	21	36	25	29	27
27	31	31	31	33	27	30	29	25	34	25	29	30
28	28	29	30	29	28	35	26	27	29	34	28	36
29	39	32	35	24	22	37	27	15	39	18	33	42
30	40	26	41	24	28	42	20	23	29	22	35	29
31	32	18	30	28	20	29	35	31	35	20	39	42
32	39	30	31	25	29	36	27	19	30	31	26	29
33	53	11	19	30	9	37	21	16	20	17	40	75
34	34	26	36	32	35	32	31	27	34	30	23	29
35	25	35	74	11	11	30	46	32	18	11	18	46
36	24	23	33	30	28	38	36	23	25	22	43	38
37	29	21	28	23	30	41	36	32	21	29	27	39
38	56	37	38	22	20	22	28	17	36	27	19	22
39	66	0	40	6	22	34	39	22	16	9	30	34
40	31	28	31	32	33	31	31	27	31	30	30	30
41	29	32	47	28	24	27	34	22	25	28	33	32
42	32	26	26	39	27	35	35	26	26	34	35	34
43	37	26	26	30	26	44	28	23	23	32	32	37
44	32	49	51	13	24	42	27	12	25	27	25	36
45	34	23	39	29	33	37	30	29	28	27	26	29
46	30	20	43	19	19	35	42	30	34	24	39	36
47	37	26	38	20	26	36	37	23	30	27	24	35

<i>№респ.</i>	<i>1*</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
48	23	24	40	26	26	29	41	27	26	29	36	32
49	31	13	27	29	13	42	40	27	31	29	37	35
50	34	26	37	22	22	35	27	21	40	36	30	30
51	37	24	40	26	23	34	29	29	24	41	30	28
52	28	28	33	28	28	31	33	30	33	31	32	32
53	35	18	42	21	22	26	35	26	35	24	36	33
54	32	40	43	27	21	36	33	26	22	25	34	23
55	37	25	33	30	21	34	38	24	26	22	35	38
56	36	26	37	20	12	37	31	23	31	31	38	42
57	27	21	44	23	27	33	35	26	26	26	37	38
58	35	15	47	23	18	41	40	35	27	36	41	29
59	51	14	17	17	15	33	43	23	31	29	35	46
60	29	19	34	27	18	33	37	30	32	33	37	33
61	29	26	36	24	22	26	41	27	21	32	29	30
62	29	27	35	26	28	35	38	29	28	25	33	30
63	37	29	37	25	28	39	32	22	30	31	34	29
64	33	34	34	31	24	34	32	27	29	27	32	30
65	28	23	33	19	26	36	40	26	29	26	38	37
66	26	13	22	34	18	35	38	29	41	32	36	41
67	38	32	38	29	33	27	30	23	33	24	26	30
68	31	32	19	30	25	30	36	28	30	31	34	35
69	29	12	37	21	26	19	34	28	21	29	32	26

*В таблице показаны следующие потребности:

1. Вознаграждение
2. Хорошие условия
3. Структурирование работы
4. Социальные контакты
5. Взаимоотношения
6. Признание
7. Достижения
8. Власть
9. Разнообразие
10. Креативность
11. Самосовершенствование
12. Интересная работа

**Результаты респондентов по методике
«Сокращенный вариант личностного опросника Р.Б. Кеттелла (13Р)»**

<i>№ респ.</i>	<i>1*</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	2	12	10	9	10	5	4	4	2	7	3	8	4
2	4	9	4	10	11	9	5	4	5	9	5	7	3
3	1	9	7	11	8	6	3	5	8	5	8	11	4
4	1	7	3	10	5	9	2	6	9	4	6	10	5
5	3	8	6	8	3	8	8	7	12	6	2	6	7
6	3	10	9	6	10	6	3	5	2	5	7	10	3
7	5	12	8	10	12	6	4	8	2	6	6	7	3
8	4	10	11	6	10	2	6	3	4	6	3	8	4
9	5	11	8	12	11	6	6	8	6	6	5	10	3
10	3	9	4	9	7	6	5	8	5	10	5	9	2
11	2	9	6	9	12	9	4	4	3	6	5	8	4
12	3	9	5	10	7	9	6	5	8	7	5	11	7
13	2	12	7	12	11	9	3	3	6	7	3	9	4
14	3	8	8	10	7	8	7	5	5	8	3	5	8
15	2	8	5	8	6	9	3	5	9	5	6	10	5
16	1	11	5	3	10	6	4	4	4	2	4	9	0
17	4	10	10	5	11	9	8	8	6	9	6	4	7
18	2	12	11	10	8	6	6	2	2	6	3	8	4
19	4	8	5	10	8	8	4	3	4	3	9	8	8
20	2	7	7	10	11	7	6	6	3	6	7	6	0
21	4	12	9	8	12	6	6	2	0	8	2	8	1
22	4	8	9	7	10	4	3	5	3	7	5	10	2
23	3	9	6	8	9	7	6	8	9	3	6	9	6
24	6	8	6	8	9	8	1	4	4	4	3	9	2
25	1	7	6	9	10	7	1	6	7	9	7	10	4
26	5	10	6	10	10	8	7	5	1	7	8	10	4
27	3	7	8	9	9	2	6	6	6	8	6	7	5
28	4	6	6	8	6	4	5	7	9	7	3	10	4
29	3	8	11	7	10	7	4	4	8	6	8	6	9
30	0	8	8	7	8	9	2	6	8	8	3	10	4
31	5	10	11	6	9	6	6	6	2	7	8	11	4
32	3	11	4	10	7	3	2	6	4	8	6	11	6
33	2	9	8	9	5	7	5	7	8	5	9	8	1
34	4	2	4	5	8	8	7	8	7	5	8	7	10
35	5	6	11	5	11	8	3	6	8	5	7	4	7
36	5	8	10	7	12	7	4	8	7	8	5	4	5
37	4	10	8	10	12	6	6	7	3	7	2	8	2
38	3	11	7	7	11	8	2	3	3	8	3	10	6
39	11	9	4	6	10	7	6	3	5	4	8	7	6
40	2	11	8	10	10	9	4	6	7	5	3	10	6
41	4	11	2	10	11	12	4	9	8	8	6	8	2
42	5	8	10	10	12	6	2	8	2	10	0	7	4
43	3	7	8	11	9	7	4	8	8	11	5	9	4
44	1	6	9	10	10	9	5	6	8	7	6	10	3
45	2	8	2	8	6	8	4	10	9	6	6	8	8
46	4	9	8	10	9	8	6	6	6	6	4	9	3

№ респ.	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
47	4	10	8	10	10	8	1	8	6	10	2	8	7
48	0	12	9	10	8	10	5	6	4	8	8	10	6
49	5	10	8	12	10	12	4	4	6	4	4	8	6
50	5	9	5	10	6	10	3	6	7	7	4	7	8
51	4	5	6	2	6	9	7	8	6	6	8	0	6
52	3	11	7	12	10	4	3	6	3	7	3	10	3
53	4	7	6	7	8	4	5	6	3	2	6	8	8
54	5	7	7	9	9	10	8	5	7	12	3	7	4
55	4	6	9	8	7	6	2	2	4	4	3	7	10
56	7	6	6	8	9	11	3	3	9	7	5	8	5
57	3	6	2	10	10	6	4	4	2	4	2	6	2
58	3	12	8	12	12	6	6	4	2	6	2	12	4
59	4	12	10	8	11	8	8	7	3	7	3	8	6
60	4	11	4	12	6	9	4	7	3	5	5	10	6
61	1	6	8	6	10	6	4	7	7	7	3	8	5
62	3	8	5	10	12	3	5	5	7	2	4	7	8
63	4	10	8	12	12	8	4	8	6	10	6	8	5
64	4	10	6	10	10	10	6	6	10	5	7	8	3
65	6	10	5	8	9	12	6	6	3	6	6	9	8
66	5	5	7	10	7	6	5	5	7	8	8	7	5
67	4	12	4	7	6	7	3	4	5	3	6	10	5
68	6	12	7	7	12	12	4	8	8	4	3	9	9
69	3	7	7	10	10	5	5	6	3	8	4	8	4

*В таблице использованы следующие показатели:

1. Интеллект
2. Эмоциональная устойчивость
3. Доминантность
4. Моральная нормативность
5. Смелость в социальных контактах
6. Эмоциональная чувствительность
7. Подзрительность
8. Дипломатичность
9. Тревожность
10. Восприимчивость
11. Самостоятельность
12. Самодисциплина
13. Напряжение

Результаты респондентов по методике определения организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского

<i>№ респ.</i>	<i>1*</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	11	13	5	9	2	2	2	1	11	12
2	8	10	3	8	2	4	1	0	6	2
3	5	9	2	5	1	0	1	2	5	1
4	5	5	2	5	6	3	1	2	5	5
5	7	7	5	4	4	4	6	4	6	8
6	2	5	0	4	0	2	0	0	2	0
7	11	11	3	9	4	1	1	0	7	4
8	6	12	4	6	4	5	0	0	3	2
9	10	12	3	10	6	2	0	2	6	3
10	5	8	5	3	2	4	9	6	8	13
11	9	12	1	7	3	3	0	1	9	10
12	8	11	3	6	0	1	4	3	9	6
13	7	9	3	6	5	2	0	1	6	8
14	10	9	2	8	0	0	1	2	10	10
15	5	7	4	4	3	1	6	5	3	4
16	9	11	2	6	5	1	2	2	10	4
17	8	15	7	9	4	2	0	1	4	2
18	7	8	2	7	1	4	0	2	5	2
19	6	9	0	5	1	0	1	1	8	0
20	8	8	3	4	2	2	3	1	11	12
21	8	8	2	7	0	0	2	1	9	7
22	9	10	5	7	6	6	7	4	7	11
23	6	7	5	2	3	5	1	4	9	7
24	7	11	2	5	2	2	3	1	6	1
25	2	10	2	6	1	0	2	1	6	2
26	7	7	2	3	0	1	1	2	4	4
27	7	7	2	2	4	6	2	4	10	4
28	5	6	3	5	1	1	2	2	5	5
29	6	7	4	6	7	4	3	0	1	4
30	7	7	3	4	5	2	3	1	4	2
31	4	5	1	4	2	4	0	0	2	0
32	5	8	1	6	3	1	3	3	10	4
33	8	12	6	9	2	6	5	3	8	10
34	2	3	6	2	2	4	8	6	5	13
35	4	3	3	3	7	4	1	1	4	4
36	13	15	9	13	4	5	3	2	12	7
37	14	15	6	14	6	4	2	3	10	11
38	11	12	11	12	7	5	2	2	9	2
39	6	11	7	10	4	6	3	0	5	2
40	8	9	10	12	10	8	0	2	7	6
41	15	14	3	9	2	1	1	3	9	7
42	13	15	8	10	4	0	2	1	9	8
43	13	15	12	10	5	2	1	7	10	7
44	13	15	5	9	2	3	4	4	10	11
45	12	12	3	7	1	2	10	6	15	13
46	12	14	10	10	3	5	3	2	9	3

№ респ.	1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	13	15	7	13	6	3	3	3	10	8
48	11	12	5	8	2	0	0	2	3	1
49	4	8	6	9	7	0	1	1	3	3
50	8	5	4	7	3	2	7	6	11	2
51	6	4	6	9	5	7	1	6	10	8
52	7	11	5	6	5	3	2	1	5	6
53	8	14	8	8	9	6	0	3	2	1
54	11	7	5	8	5	4	5	7	8	7
55	10	9	2	5	2	5	5	3	7	4
56	10	9	4	9	5	1	6	1	9	4
57	10	10	4	6	2	1	7	4	5	4
58	12	14	3	9	5	4	1	1	8	8
59	11	11	11	10	6	2	0	2	11	6
60	15	15	5	10	5	4	3	2	11	10
61	13	12	9	9	6	2	2	5	10	9
62	9	12	8	10	13	5	3	4	8	5
63	11	14	5	8	3	0	1	2	6	3
64	12	14	9	10	6	6	1	2	8	8
65	7	13	2	5	1	1	0	1	8	5
66	7	12	6	8	4	1	6	1	8	4
67	0	2	1	2	0	1	5	5	5	6
68	12	14	8	10	7	1	0	2	7	5
69	13	14	8	5	5	2	1	3	5	3

*В таблице даны следующие показатели:

Направленность личности;

1. Деловитость;
2. Стремление к доминированию в группе;
3. Уверенность;
4. Требовательность;
5. Упрямство;
6. Уступчивость;
7. Зависимость;
8. Психологический такт;
9. Отзывчивость

Непараметрические Критерии
Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова

		Направ- ленность	Делови- тость	Домини- рование	Уверен- ность в себе	Требова- тельность	Упрямство	Уступ- чивость	Зависи- мость	Психологи- ческий такт	Отзывчи- вость
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
Нормальные параметры, b	Среднее	8,46	10,14	4,65	7,19	3,77	2,77	2,49	2,43	7,20	5,55
	Стд. отклонение	3,363	3,448	2,843	2,851	2,556	2,037	2,423	1,827	2,868	3,509
Разности экстремумов	Модуль	,106	,110	,154	,114	,132	,183	,189	,217	,117	,149
	Положительные	,106	,080	,154	,096	,132	,183	,189	,217	,098	,149
	Отрицательные	-,093	-,110	-,088	-,114	-,076	-,119	-,152	-,115	-,117	-,072
	Статистика Z Колмогорова- Смирнова	,877	,918	1,281	,949	1,099	1,521	1,572	1,805	,970	1,238
	Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,425	,369	,075	,329	,179	,020	,014	,003	,304	,093

a. Сравнение с нормальным распределением.

b. Оценивается по данным.

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова

		Эмоциональная устойчивость	Доминантность	Моральная нормативность	Смелость в соц. контактах	Эмоц. чувствительность	Подозрительность	Дипломатичность	Тревожность	Восприимчивость к новому	Самостоятельность	Самодисциплина	Напряженность	
N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	
Нормальные параметры, b	Среднее	3,52	8,90	6,96	8,74	9,17	7,33	4,54	5,71	5,45	6,41	4,97	8,22	4,87
	Стд. отклонение	1,729	2,170	2,291	2,140	2,114	2,260	1,762	1,840	2,587	2,137	2,086	1,992	2,294
Разности экстремумов	Модуль	,159	,114	,125	,200	,188	,133	,141	,142	,132	,106	,161	,167	,140
	Положительные	,159	,095	,092	,147	,091	,100	,141	,119	,132	,101	,161	,113	,140
	Отрицательные	-,135	-,114	-,125	-,200	-,188	-,133	-,130	-,142	-,117	-,106	-,124	-,167	-,091
	Статистика Z Колмогорова-Смирнова	1,322	,950	1,037	1,665	1,564	1,102	1,174	1,182	1,100	,879	1,337	1,385	1,167
	Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,061	,327	,232	,008	,015	,176	,127	,122	,177	,422	,056	,043	,131

- a. Сравнение с нормальным распределением.
b. Оценивается по данным.

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова

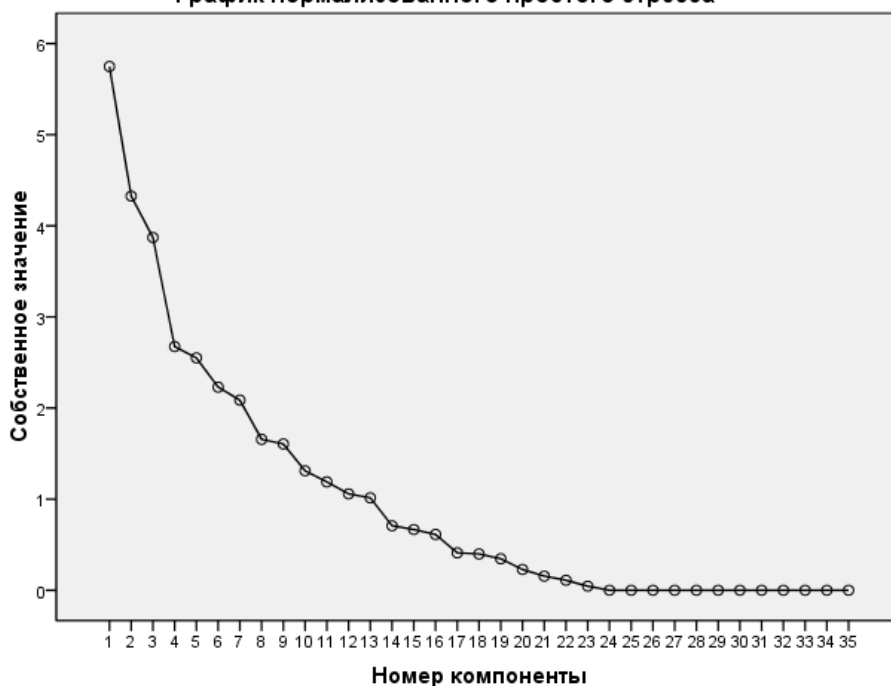
	Возна- граждение	Условия	Структури рование	Соц.кон такты	Взаимотно шения	Призна ние	Достижения	Влиятел ьность	Разнооб разие	Креат ивност ь	Самосовер шенствован ие	Интересная работа	
N	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	
Нормальные параметры, b	Среднее	35,55	25,41	35,00	25,72	24,01	33,71	34,14	23,39	29,17	26,74	32,29	33,52
	Стд. отклонение	9,492	8,444	10,273	6,564	6,473	6,020	8,039	6,680	7,689	7,281	5,711	7,823
Разности экстремумов	Модуль	,155	,081	,106	,128	,084	,107	,098	,130	,087	,136	,069	,144
	Положительные	,155	,081	,106	,069	,054	,104	,098	,074	,087	,101	,055	,144
	Отрицательные	-,085	-,064	-,062	-,128	-,084	-,107	-,071	-,130	-,077	-,136	-,069	-,139
	Статистика Z Колмогорова- Смирнова	1,290	,670	,878	1,066	,700	,885	,817	1,081	,725	1,130	,572	1,195
	Асимпт. знч. (двухсторонняя)	,072	,761	,424	,206	,712	,413	,516	,193	,669	,156	,899	,115

a. Сравнение с нормальным распределением.

b. Оценивается по данным

Факторный анализ в группе работников офиса

График нормализованного простого стресса



Матрица компонент^a

	Компонента								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Деловитость	,808		-,214	,107			,181	-,126	-,218
Потребность ставить перед собой сложные цели	,751	-,208		-,161	-,117	-,144	-,101		
Зависимость	-,652	,546	-,204			-,240			
Смелость в соц. контактах	,642		-,161	,275		-,119	,225	-,108	,356
Направленность	,609	,365	-,154	,148	,280	-,218		-,190	-,191
Уверенность в себе	,609	,540	,306		,119		,247		
Уступчивость	-,581	-,179	,211		,460	-,333	,295	-,175	-,253
Доминирование	,569	,528		-,133	-,334		,117	-,275	-,105
Доминантность	,534	,114	,142	,141	-,202	-,105	-,266	-,206	,192
Потребность во влиятельности и власти	,442		-,409	-,415	,318	,431		,253	
Дипломатичность	,266	,603		,347	-,286	,249	-,226		-,331
Психологический такт		,564	,453		,332	-,213		,267	-,276
Самодисциплина	,447	-,540	-,202	,431			,107	,227	
Упрямство		,525	-,181	-,504			,247	,270	
Моральная нормативность	,415	-,486	-,129	,323	,407		,254		-,145
Потребность в самосовершенствовании	,474	-,476	,121	-,435	,331	,127	-,131		,238
Интеллект	-,168		,745				,165		,173

Матрица компонент^а

	Компонента								9
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения	-,398		-,617	,414	-,293				
Потребность в интересной, общественно полезной работе	,288	-,383	,614	-,193	-,201	-,276			-,177
Эмоциональная чувствительность			,588	,338	,141	,312	-,294		,285
Потребность в четком структурировании работы	-,270		-,557	-,104	,477	-,177			
Потребность в завоевании признания	,159		,540		,521		,116	,120	,288
Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции		-,380	,511		-,113	,188	,230	,112	-,437
Тревожность	-,181	,428	,442	,205		,293	,400	-,390	,137
Эмоциональная устойчивость	,366	-,234		,592	-,133	,191		,512	,126
Потребность в хороших условиях работы	-,451	,347		,521			,275		,376
Восприимчивость к новому		,279		,462	,390		-,425	-,399	-,113
Напряженность			,343		-,534		,165	,181	
Самостоятельность	-,273		,105	-,182	-,231	,681	-,279	-,190	-,120
Потребность в социальных контактах	-,275					,612	,390		
Потребность в высокой зар.плате		,262	,444		-,238	-,462	-,182	,360	,204
Требовательность	,398	,423		-,260	-,226		,569		,107
Подозрительность	,259	,320		-,371		,228	-,440		,396
Отзывчивость		,537		,100	,352			,548	
Потребность быть креативным		,351	,200		,265	,377	-,326	,216	-,370

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

а. Извлеченных компонент: 13

Факторный анализ в группе продавцов
Матрица повернутых компонент^а

	Компонента											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Направленность	,914								,115		,131	
Деловитость	,871		,165						-,108		,147	
Уверенность в себе	,844	-,193	,114	,297					-,146			
Психологический такт	,687	,473		-,163	-,116		-,213		,164		-,111	
Уступчивость	-,101	,879				,148						
Зависимость		,818			,207			,148	,193	,198	,121	,103
Отзывчивость	,374	,700	-,162		-,144				,262	-,127		,226
Эмоциональная устойчивость	,305	-,542			-,343	,265	-,183	-,120		,380		,196
Смелость в соц.контактах	,402	-,498	-,114		-,355	-,238	-,180	,319	-,212	-,172	,129	
Доминантность		-,475	,193	,309	-,295	-,125	,161		,245	-,455	,265	,109
Потребность в четком структурировании работы			-,855		,176	-,115	-,158		,129		-,150	-,125
Потребность ставить перед собой сложные цели			-,754		,115	,383		-,187			,190	,277
Потребность в социальных контактах			,552	-,361			-,201	,175	,417			
Потребность быть креативным	,226		,546	-,188		-,247	-,438	,362	,178		,125	-,138
Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции	-,324	-,157	,519			-,366	-,158	,143	,176	,151		,316
Требовательность	,145	-,164	-,196	,825				,133				-,236
Упрямство		,144		,799	-,131		,273		-,102		-,162	,198
Доминирование	,463	,187	,144	,637	,214				-,127		,295	
Тревожность	-,131	,348	-,156	,187	,699	,129	,286		,233			-,100
Напряженность	-,272	,103		,171	,691	-,119	-,256		-,139	-,273		,262
Эмоциональная чувствительность	,236		-,358	-,172	,628		,102			,149		
Потребность в хороших условиях работы		-,122		-,147		-,836			,221		,144	-,142
Потребность в самосовершенствовании			-,134		-,157	,692	,339	,147		,209	,115	
Потребность в завоевании признания	,160	,268		-,181	,403	,574	,184	-,149	,160	-,183	,128	
Потребность в интересной, общественно полезной работе			,115			,234	,844			-,226	-,116	
Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения	,202	,132	,256	-,179			-,659	,196	,203		-,287	-,235
Потребность во влиятельности и власти			,253	,148	-,104		-,150	,811	-,113			
Дипломатичность	,189	,424			,297		,131	,684	,111		,151	
Интеллект		-,111			-,125	,111		,126	-,761	-,229		,171
Потребность в высокой зар.плате		-,276	,132		,135		,185	-,555	-,631			
Самодисциплина	-,207		,219				-,146	-,102	,152	,776		-,263
Моральная нормативность	,383		-,177	-,296					,241	,483	,205	
Восприимчивость к новому	,266										,876	
Самостоятельность	-,320			-,180	,191	-,204	,369	,329	-,338	,132	-,433	
Подозрительность						,100	,178		-,105	-,173		,872

Подписано в печать 11.03.2015. Выход в свет 18.03.2015.
Формат 70 x 108 ¹/₁₆. Бумага типографская № 1.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,01.
Тираж 500 экз. Заказ №18.
Тверской государственный университет.
Редакционно-издательское управление.
Адрес: Россия, 170100, г. Тверь, Студенческий пер., д.12.
Тел. РИУ: (4822) 35-60-63.



Надежда Демиденко – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Психология труда и клиническая психология» Тверского государственного университета. Член Российского психологического общества, член-корреспондент Академии педагогических и социальных наук.

Имеет более 50 публикаций, среди них учебные пособия: «Исследовательская методика выявления структурных уровней мотивации», «Психология труда учителя», «Психология модернизации высшей школы», монография «Психология модернизации высшей школы: субъект, мотивация, труд» и др.

Активно участвует в разработке модулей и проведении занятий с преподавателями в Институте непрерывного образования на отделении развития профессиональной компетентности преподавателей вузов. Программы: «Компетентный подход и современные образовательные технологии в деятельности преподавателя высшей школы», «Психолого-педагогические основы высшего медицинского и фармацевтического образования», «Активные и интерактивные технологии в работе преподавателей вуза» и др.

С 2013 г. – куратор и разработчик программы повышения квалификации «Субъект педагогического труда и инновационная социально-психологическая среда вуза», с 2015 г. – программы повышения квалификации «Личность современного студента и психолого-педагогические основы сопровождения развития».

Более 10 лет работает как исследователь в области организационной психологии, автор, ведущая тренингов и семинаров по личностному росту и технологии эффективных продаж в торговой организации «Новоторжская ярмарка».