

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**Психологічні критерії відбору менеджерів з продажу**

Студента 2 курсу, 3м групи,  
053 «Психологія»  
ФЕМП

Срібняк Ольга  
Миколаївна

Науковий керівник  
Професор кафедри психології,  
Доктор психологічних наук,  
Старший науковий працівник

Полунін Олексій  
Васильович

Науковий консультант  
Кандидат психологічних наук,  
Старший викладач кафедри  
психології

Мостова Ірина  
Валентинівна

Гарант освітньої програми  
Завідувач кафедри,  
Професор кафедри психології,  
Доктор психологічних наук

Корольчук Микола  
Степанович

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I</b>	<b>7</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ ПРОДАЖУ</b>	<b>3</b>
1.1. Концепція життєвого шляху людини, як чинник при відборі персоналу	7
1.2. Аналіз якостей особистості потенційного менеджера	10
1.3. Особливості психологічного відбору менеджерів з продажу	14
Висновок до I розділу	18
<b>РОЗДІЛ II</b>	<b>19</b>
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ПРОГРАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ДЛЯ ТОВ «ДЕ ТУА»</b>	<b>20</b>
2.1 Організація та проведення дослідження	20
2.2. Класифікація психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу	23
Висновок до II розділу	28
<b>РОЗДІЛ III</b>	<b>29</b>
<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ДЛЯ ТОВ «ДЕ ТУА»</b>	<b>29</b>
3.1. Результати дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА»	29
3.2. Структурна схема психологічного відбору менеджерів з продажу	41
Висновки до III розділу	48
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне суспільство характеризується масовим споживанням матеріальних благ і формуванням відповідної системи цінностей і установок. З цього випливає, що розуміння потреб покупця на всіх рівнях організації є ключовим фактором ефективності діяльності усіх підприємств. На сьогодні однією із досить затребуваних професій на ринку праці являється менеджер з продажу. Робота менеджера з продажу пов'язана зі спілкуванням і передбачає безпосередню взаємодію з людьми, тому доцільно приділяти велику увагу не лише професійним компетенціям, але й психологічним якостям даних робітників при їх відборі на посади.

При цьому роботодавці розуміють, що успіх компанії на ринку зумовлює якісний професійний відбір менеджерів з продажу, оскільки те, які люди працюють в організації, якими навичками та здібностями вони володіють, впливає на її конкурентоспроможність і потенціал. Оптимальний відбір безпосередньо залежить від здатності керівництва та фахівців з управління персоналом точно передбачити, як поведе себе в майбутньому потенційний працівник, менеджер з продажу.

У сучасних умовах професійної діяльності кожен менеджер має володіти значним арсеналом професійно необхідних якостей та здібностей, він має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, мати змогу розробляти та реалізовувати ефективні стратегії організаційного розвитку, координувати складні соціально-економічні процеси в організаціях.

Професія менеджера з продажу передбачає наявність відповідних психологічних якостей: гнучкість та креативність мислення, комунікабельність, стійкість емоційно-вольової сфери, мобільність, наполегливість, ініціативність, стресостійкість. Тому, враховуючи такі вимоги до особистісних та професійних якостей менеджера з продажу, питання про оптимізацію професійного відбору даних

спеціалістів є досить актуальним. Багато роботодавців прагнуть, щоб професійний відбір займав небагато часу і при цьому у відборі використовувалися методи, які мають високу прогностичність щодо ефективності професійної діяльності майбутнього менеджера з продажу. Таким чином, вивчення та класифікація психологічних критеріїв професійного відбору менеджерів з продажу є актуальним на даний момент для багатьох підприємств і організацій.

Аспектами проблеми підготовки та відбору менеджерів з продажу займалися провідні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед видатних вчених, які зробили свій вагомий внесок у розвиток даного питання є: І.Р.Зубенко, С.В.Іванова, Л.М. Карамушка, А.В. Карпов, С.М., О.М. Кокун, М.С. Корольчук, С.Т. Кучеренко, А.Г. Маклаков, А.В. Нетребко, Л.І. Скібіцька, О.В. Черненко. Специфіку роботи менеджерів у сфері торгівлі розглядали І.В. Роздольська, М.В. Сорокіна, Г. Стюарт. Особливості професійної підготовки менеджерів досліджували О.В. Аксьонова, Г.О. Ковальчук, Е.П. Шейко та інші; педагогічні умови професійної підготовки студентів-менеджерів досліджували Л.О. Северова, Л.Б. Служинська, Г.А. Чередніченко.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу, задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

1. Провести теоретичний аналіз якостей особистості потенційного менеджера.
2. Виокремити особливості психологічного відбору менеджерів з продажу.
3. Обґрунтувати програму та методи дослідження.
4. Описати класифікацію психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу
5. Провести дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА»
6. Розробити схему психологічного відбору менеджерів з продажу.

Об'єкт дослідження: професійний відбір менеджерів з продажу.

Предмет дослідження: психологічні критерії відбору менеджерів з продажу

Гіпотеза дослідження: 1) критеріями професійної успішності менеджера з продажу є висока мотивація досягнення успіху, високий рівень самооцінки, розвинені комунікативні та організаторські здібності, а також професійна компетентність як основна ціннісна орієнтація кар'єри; 2) менеджери з високою професійною успішністю мають вищий рівень мотивації досягнення успіху, самооцінки, комунікативних та організаторських навичок та більш розвинені кар'єрні цінності ніж менеджери з середньою успішністю.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, класифікація та узагальнення наукової інформації по темі дослідження; емпіричні методи (методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, «К.О.С - 1» - методика вивчення комунікативних і організаторських здібностей (В. Синявський і Б. Федоришин), Тест на самооцінку особистості: Я-реальне, Я-ідеальне (методика А.С. Будасі) (Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. — 672 с.), Методика «Якоря кар'єри», методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейна, переклад і адаптація В.А. Чікер, В.Е. Вінокурова) (Жданович А.А., Могилёвкин Е.А., Новгородов А.С. Тест «Карьерные ориентации» («Карьерные якоря») // Энциклопедия Карьера: ежегодный справочник по карьере и труд о-устройству / В.Старченко, С.Захарова. – М., «РТВ-Медиа», 2009).

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності менеджерів з продажу, зокрема у системі професійного відбору їх на посаду та формування системи професійних компетенцій.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Психологічні критерії відбору менеджерів з продажу» в збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету, частина 2 «Організаційна та економічна психологія».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 52 сторінках друкованого тексту, що включає 5 таблиць, 8 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел включає 63 найменувань, які займають 7 сторінок.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

#### 1.1. Концепція життєвого шляху людини, як чинник при відборі персоналу

Сучасна психологічна думка прагне до розуміння людини в її цілісності і відводить все більш істотну роль креативному потенціалу особистості, індивідуально-особистісним якостям, які сприяють виконанню професійних обов'язків працівниками. Зокрема, важливим при цьому являється концепція життєвого шляху окремої особистості, яка впливає не лише на світогляд людини, але і на професійну кар'єру.

Проблематика життєвого шляху особистості як проблема психології розроблялася в світовій традиції такими вченими, як Ш. Бюлер, П. Жане. У своїх роботах Ш. Бюлер з'ясувала закономірності у зміні фаз життя. Рушійною силою розвитку на її думку, є природжене прагнення людини до самоздійснення, або виконання всебічної реалізації «самої себе» [22, с.13].

В радянській психологічній школі фундаментальними залишаються присвячені цій темі праці С.Л. Рубінштейна, який розробив підхід до особистості як суб'єкту життя, що вказує на шлях його дослідження за допомогою аналізу тимчасового розгортання життєвого шляху як реального процесу формування, розвитку, зміни, руху людини [52, с.48].

Проблемою життєвого шляху особистості займався і ряд інших фахівців:

1) А.Н. Леонт'єв - його теорія заснована на тому, що побут людей складається з дій, які вони практикують. На підставі цього формується індивідуальний сценарій. Отже, життєвий шлях складається тільки з тих видів діяльності, які здійснює конкретна людина.

2) Б.Г.Ананьєв основний акцент робить на пригодах, з якими людина стикається в житті. З них формується індивідуальне життя особистості. Події автор розділяє на дві групи, які взаємопов'язані між собою. Перша стосується середовища і оточення. Це природні фактори, соціальні зміни. Друга група формується на тлі життєвих обставин, іншими словами виходить з поведінкового фактору [3, с.16].

3) К.А.Абульханова-Славська-людина залежна від безлічі факторів: соціальних норм, життєвих умов, структур. Особистість спирається на умови, проводить порівняльний аналіз. Головне завдання індивіда - це порівняти себе з встановленими нормами і знайти місце в житті. При цьому соціум зацікавлений в розвитку індивіда. Але, людина самостійно створює умови для отримання професійних навичок, формує сімейні відносини, заводить соціальні зв'язки. З цього виходить основна думка. Необхідно усвідомити життєвий шлях як проблему, не допускаючи стихійного розвитку, а підключаючи зусилля і розум [1, с.20].

На думку І.С. Кона, для опису індивідуального розвитку існують три головних терміни - «час життя», «життєвий цикл» і «життєвий шлях», які мають власне значення, хоча часто вживаються як синоніми. «Час життя» - поняття формальне, яке окреслює хронологічні рамки існування індивіда, воно характеризується нерівномірністю течії і залежить від особливостей життєвого шляху і суб'єктивного відображення особистістю. «Життєвий цикл» описує хід життя, що включає вікові етапи, які представляють собою постійний кругообіг. На відміну від життєвого циклу життєвий шлях відрізняється багатомірністю, варіативністю, наявністю різних тенденцій, можливостей і траєкторій розвитку в рамках індивідуальної біографії, в основі якої лежать конкретні життєві події. Життєвий вибір - це переломний момент на життєвому шляху, який має свою структуру і внутрішні тенденції, що свідчать про спрямованість особистості, способи її взаємодії зі світом і рівні розвитку. Життєвий вибір вписує людину в певний соціальний контекст, сприяючи освоєнню конкретних відносин і видів діяльності, виникнення нових функцій і форм активності, підвищення ініціативи та соціальної відповідальності [22, с.20].



Основу життєвого шляху людини складає її професійний вибір, зокрема врахування життєвого світогляду, стилю поведінки та особистісних спонукань є важливим елементом при відборі персоналу.

Оцінка життєвого шляху та психологічна характеристика кандидата на робоче місце відіграє важливу роль у загальній системі відбору персоналу. Вона сприяє дослідженню здібностей, нахилів та ступеня готовності працівника до виконання конкретного виду діяльності. Крім таких незаперечно важливих моментів, як рівень компетентності і працездатність, необхідний і облік особистісних якостей кандидатів. При уявній простоті ця група показників пов'язана з великими проблемами при їх відборі, формулюванні та обліку. Це обумовлено широким спектром особистісних якостей, значним суб'єктивізмом при їх сприйнятті й підвищеною ймовірністю порушення правил вибору критеріїв.

Н.І. Корольова відзначає, що рівень професіоналізму персоналу є найважливішою умовою успішності діяльності організації на ринку. На її думку, рівень компетентності (як професійної, так і особистісної) працівників необхідно враховувати не лише при відборі, але й при безпосередньому управлінні персоналом організації [28, с.64].

В якості критеріїв при вивченні професійних компетенцій Л. Спенсер і С. Спенсер пропонують використовувати «ефективне виконання» - мінімально прийнятний рівень роботи і «найкраще виконання» як стандартне відхилення від середнього виконання. При цьому слід відзначити, що ефективність виконання роботи залежить не лише від кількості і якості виконаних об'ємів роботи, але і від психологічної сторони виконання: задоволеність роботою, психоемоційна стійкість, можливість вольової сфери тощо.

С.В. Іванова, відомий фахівець в області менеджменту персоналу, пропонує дотримуватися певних правил формування профілю компетенцій [15, с.47]:

- 1) формулювати компетенції гранично конкретно;
- 2) чітко розставляти пріоритети в профілі компетенцій;

3) у кожній компетенції в профілі має бути свій «вимірювач», під яким слід розуміти конкретні показники технік і методик оцінки кандидатів.

О.М. Арапова відзначає, що за ієрархічною будовою підприємства можна виділити 5 рівнів компетенції працівників, включаючи психологічні [3, с. 208]:

- професійні компетенції, в яких втілюються базові знання, вміння та здібності особистості;
- рольові компетенції, що визначають лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність індивідуума у процесі організації та здійснення спільної діяльності людей у групах під час виконання певних виробничих завдань;
- функціональні компетенції як характерні здібності здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним способом;
- стратегічні компетенції, що описують відмітні характеристики ділової стратегії підприємства у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу;
- ключові компетенції, які забезпечують потенційний доступ до різних ринків, визначають відмітні характеристики кінцевого продукту.

Узагальнюючи розглянуті критерії, можна зробити висновок, що при виокремленні компетенцій для тієї чи іншої професійної діяльності важливо, щоб вони були прив'язані до моделей та стилів поведінки, чітко сформульовані, дискретні, мали свій діагностичний критерій і були проранжовані за ступенем значущості. При цьому необхідно враховувати особливості діяльності на всіх рівнях організації. До основних критеріїв відбору персоналу належать: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості.

## **1.2. Аналіз якостей особистості потенційного менеджера**

В сучасних умовах, що характеризуються високою динамічністю, стрімким розвитком ринкової економіки, професія менеджера з продажу стає все більш

затребуваною. К.С. Буров і Г.Д. Юнусова, вивчаючи замовлення бізнесу на ринку праці, констатують наявність великого попиту на фахівців цієї професії [10, с.127].

Менеджер - це людина, яка відповідає перш за все за координацію і контроль над організацією праці. Менеджер з продажів, як затребуваний працівник має володіти не тільки професійними, а й певними психологічними якостями, оскільки його робота безпосередньо пов'язана з людьми. Відповідно, кожне підприємство, обираючи собі торгового працівника, має звертати увагу і на психологічні критерії.

Специфіка роботи менеджера передбачає постійну діяльність в системі «людина-людина», яка загалом становить від 80% до 96% робочого часу, тому від того, наскільки ефективно буде проходити комунікативна взаємодія з оточуючими, що суттєво залежить від психологічної готовності менеджерів до конструктивного розв'язання конфліктів, такими будуть результати, не тільки в плані вирішення актуальних виробничих проблем, прийняття оптимальних управлінських рішень, але й в аспектах збереження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та результативності роботи самого менеджера та його команди [15, с.68].

Специфіка діяльності менеджера з продажу, поряд з іншими професіями типу «Людина - людина», полягає в тому, що він в процесі праці не стільки взаємодіє з речами, товарами, предметами, скільки виступає ініціатором встановлення взаємовідносин з людьми. Тобто продуктом його праці є не стільки матеріальна річ, скільки певна ситуація взаємодії, а саме налагодження контактів та взаємовідносин [30, с.15]. Такий критерій відбору спеціалістів з продажу, як комунікабельність, означає не просто прагнення до спілкування, але й уміння вести комунікацію у вигідному руслі для компанії.

Якості менеджера з продажу - це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які чинять вирішальний вплив на його професійну діяльність. Це дуже складне в психологічному плані утворення, що залежать від безлічі факторів: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібності, умов діяльності [8, с.129].

Виходячи з теорії атрибуції, можна припустити, що успішний менеджер з продажу бере на себе відповідальність за весь процес і результат продажу: свою поведінку в процесі продажу, знання особливостей товару, знання і розуміння покупця (клієнта), його потреб, рівень свого прибутку в результаті продажу, свій рейтинг, як продавця, фахівця, інші показники професійного успіху. Професійна компетентність таких фахівців найчастіше виявляється вирішальною для ефективності їх діяльності в цілому. Внесок в таку успішність не може залежати тільки від компетенцій фахівця. Не менш важливу роль відіграє критерій забезпечення організаційних умов, які обумовлюють успішність професійної діяльності фахівців відділів продажів.

Одним з видів таких організаційних умов є моделювання їх діяльності на підставі застосування методів і підходів сучасної психології і, зокрема, організаційної психології. В якості факторів, що впливають на успішність професійної діяльності менеджера з продажу, розглядається внесок у формування такої успішності і з боку особистості професіонала (професійна компетентність і мотивація його трудової діяльності), і внесок самої організації (умови, що сприяють і перешкоджають успішності діяльності менеджерів).

Л.І. Скібіцька відмічає, що менеджер має бути достатньо підготовлений до професійної діяльності у відповідній галузі на підприємствах, в установах та організаціях всіх форм власності та різної організаційно-правової форми [56, с.188].

До важливих особистісних рис менеджера з продажу відносяться такі характеристики, як врівноваженість, стриманість, завзятість і наполегливість у досягненні поставлених цілей, вміння переконувати. Такі люди, як правило, сміливі, рішучі, не втрачаються при зіткненнях з несподіваними ситуаціями, вірять в себе і свої можливості. У них відсутні труднощі в спілкуванні, вони досить легко вступають в контакти, здатні до прояву лідерських якостей, можуть витримувати емоційні навантаження при роботі з людьми. Не менш важливими є такі характеристики, як висока активність, працездатність, цілеспрямованість, витримка.

Менеджер з продажу повинен мати певний ступінь домінантності, щоб в потрібний момент взяти ініціативу на себе, прийняти відповідальне рішення [49, с.218].

Не менш важливою якістю є висока самооцінка менеджера з продажу. Якщо фахівець з продажу відчуває страх перед потенційним клієнтом, йому буде вкрай складно провести ефективну презентацію. Поки продавець-професіонал не відучить себе дивитися на кого б то не було від низу до верху або зверху вниз, він буде заручником своїх тривог.

Висока самооцінка і належна самоповага вкрай важливі, оскільки фахівець з продажу, який володіє подібними якостями вважає себе вільним у своїй справі і діє більш ефективно. Поважаючи себе професіонал відчуває відповідальність за результати продажів. Він розуміє, що докладені зусилля дають результат, якщо ці зусилля прикладає компетентний і впевнений в своїх силах фахівець. Професіонал з високою самооцінкою впевнений у своїй роботі та віддається їй на сто відсотків. Найбільше він думає про те, як стати помічником покупця, він глибоко зацікавлений задоволенням потреб клієнта, розуміючи, що просто «благих намірів» на сучасному ринку недостатньо [37, с.115].

Досить важливим елементом відбору менеджерів з продажу є мотиваційна готовність до виконання професійних обов'язків. Зі структурою ціннісно-мотиваційної сфери особистості пов'язано поняття професійної спрямованості, яка характеризує сферу потреб і інтересів людини і пов'язана з поведінкою людини по відношенню до професійної праці. Професійна спрямованість - складна риса особистості, яка відрізняється не тільки позитивним ставленням до певної професії, а й активним бажанням працювати в ній, і має різні рівні активності, тісно пов'язані з успішністю професійної діяльності [11, с.98].

Менеджери з високим рівнем професійної спрямованості характеризуються підвищенням інтересу до професії; відповідністю обраної професії наявними у них здібностям і життєвим устремлінням; переконаністю в правильності вибору професії [33, с.154].

Однією з важливих компонентів якісного відбору персоналу є врахування мотивації досягнення успіху потенційного менеджера з продажу. Мотивація досягнення успіху має, поза сумнівом, позитивний характер. При такій мотивації дії людини спрямовані на те, щоб досягти конструктивних, позитивних результатів. Особистісна активність тут залежить від потреби в досягненні успіху. Вона разом з пізнавальними інтересами є найбільш цінним мотивом. Люди, мотивовані на успіх, ставлять перед собою головну позитивну мету, досягнення якої розглядатиметься ними як успіх. Вони шукають таку діяльність, активно до неї включаються, обирають засоби і шукають можливості для досягнення поставленої мети. Для них властиве очікування успіху, вони впевнені в ньому [31, с.44].

Отже, різноманітні психологічні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи. Ділові професійні якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності. До даної групи можна віднести вміння планувати, організовувати, контролювати, регулювати, аналізувати і долати труднощі. Ці якості менеджера спрямовані в першу чергу на вирішення конкретного завдання. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості (стійкість, рішучість, наполегливість, самоконтроль), морально-психологічні властивості (ввічливість, емпатія, етика спілкування та комунікабельність, критичність та креативність мислення), вимоги до здоров'я та способу життя.

### **1.3. Особливості психологічного відбору менеджерів з продажу**

Відбір персоналу є одним з ключових елементів кадрової політики будь-якої організації. Процедура відбору персоналу багато в чому залежить від стратегії, культури, особливостей організації роботодавця, а також характеру посади, на яку здійснюється пошук співробітника. Український дослідник М.В. Макаренко формує поняття професійного відбору як систему заходів, що дозволяють виявляти осіб, які

за своїми індивідуальними якостями є найбільш придатними до навчання й подальшої професійної діяльності за конкретною спеціальністю .

Інші вітчизняні науковці, зокрема, М.С. Корольчук та В.М. Корольчук вважають, що показниками для проведення професійного відбору безумовно являються [27, с.165]: екстремальні умови та складна діяльність; високі професійні вимоги; якщо є небезпека як для самого спеціаліста, так і оточуючих в результаті помилкових дій однієї людини; якщо навчання дороге, складне, повинно проходити в стислі строки; якщо на практиці є спеціалісти, які відраховуються за професійною непридатністю або випускаються неповноцінні кадри.

Деякими авторами [6; 13; 24] було сформульовано умови повноцінного професійного відбору. До їх числа віднесені: знання реальної структури робочих операцій і практичних вимог, пропонованих конкретним видом діяльності; розробка методичних прийомів відбору, які, як мінімум, повинні задовольняти наступним вимогам: теоретичної обґрунтованості, практичної достовірності, статистичної надійності і якомога повнішої стандартизації випробувань; наявність чіткої, що не допускає невизначеності обробки вироблених оцінок. Доповнюючи вищевказані положення, В.А. Бодров вважає, що професійний відбір повинен включати всебічне вивчення динамічної, функціональної структури особистості, а також придбані в процесі життєдіяльності соціально-психологічні якості [8, с.36]. А.Ю. Побідаш стверджує, що психологічний професійний відбір здійснюється шляхом визначення професійно-важливих якостей. Він повинен забезпечувати структурний підхід до вивчення індивідуальних особистісних якостей, ступінь відповідності яких вимогам даної діяльності визначає професійну придатність людини [49,с.122]. На думку автора, методологічною основою професійної придатності служить поняття професійних здібностей та динамічна функціональна структура особистості [49, с.123].

Отже, професійний психологічний відбір персоналу - процедура диференціації кандидатів за ступенем їх відповідності певному виду діяльності та прийняття

рішення про придатність або непридатність кандидатів. Мета психологічного відбору - відібрати такого працівника, в даному випадку менеджера з продажу, який в змозі досягти очікуваного організацією результату. Фактично оцінка при прийомі - це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Профвідбір майбутніх менеджерів з продажу в даний час здійснюється за допомогою експерименту, психологічного тестування, проєктивних методик, інтерв'ювання, соціологічного методу, експертного оцінювання. Основна функція менеджера з продажу, як відомо, полягає в координації потенціалу підприємства зі змінами соціального середовища, тобто в місці зустрічі техніки і людини. По-друге, виявляючи цінні професійні якості претендентів (чесність, здатність до компромісу і вольовому контролю за своїми діями, вміння встановлювати соціальну гармонію і ін.), необхідно також виявити, чи є системні зв'язки між особистісними рисами майбутнього менеджера, його функціональними обов'язками і вимогами, що пред'являються йому сучасним виробництвом. Проте, психологічні критерії відбору закладені в самій структурі діяльності менеджера і виявити їх досить важко [44, с.61]. Процес вибору психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу показано на рис.1.1 [44, с.28].

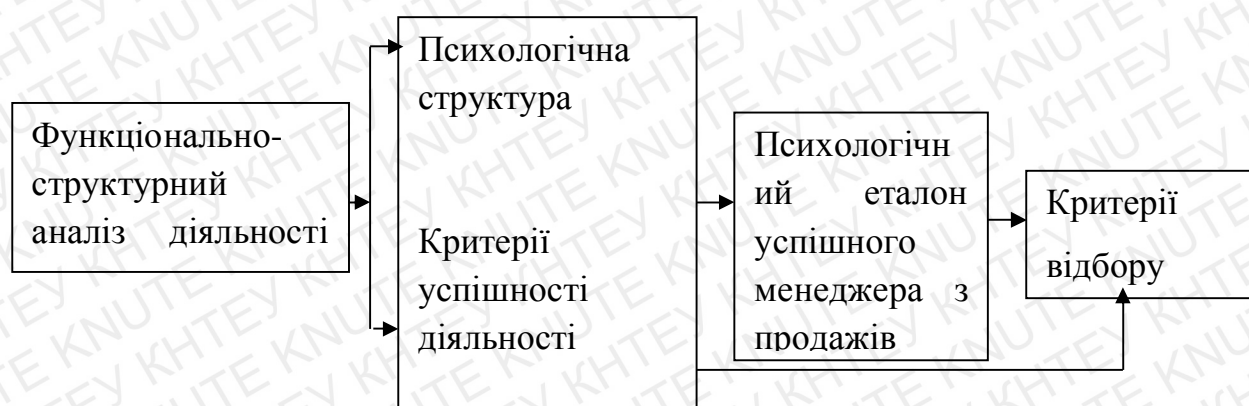


Рис.1.1 Процес вибору психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу  
(А.В. Нетребко)



І.В Резанович пропонує оціночну схему (рис.1.2) рівня професійного розвитку менеджера за трьома ключовими елементами, кожен з яких діагностується по основним факторам впливу (критеріями) [52, с.44]: професійне мислення можна діагностувати за знаннями, якістю розумової діяльності і наявного професійного досвіду; ціннісні орієнтації пропонується діагностувати за наявністю знань і професійного досвіду; професійні вміння - за знаннями, професійним здібностям та професійним досвідом.



1 – професійне мислення 2 – ціннісні орієнтації 3 – професійні вміння

Рис.1.2 Схема рівня професійного розвитку менеджера (за І.В Резанович)

Оскільки системоутворюючим фактором психології праці є взаємодія особистості з професією: вибір, якість освоєння, психологічний зміст діяльності, сходження до вершин професіоналізму, подолання професійних деструкцій, в рамках цього напрямку може вирішуватися питання про виявлення особистісних особливостей ефективних менеджерів з продажу. В даному контексті традиційно значущим фактором може виступати мотивація [24, с.409].

Але поряд з позитивними результатами профвідбору були виявлені і його недоліки: невідповідність між уявленнями людей про менеджера і вимогами до цієї професії з боку сучасного виробництва. Як наслідок, деякі молоді менеджери відчувають розчарування в професії, страждають від заниженої самооцінки, не

можуть будувати ділові відносини, і, врешті-решт, втрачають інтерес до роботи з усіма супутніми негативними наслідками, аж до глибокої деградації особистості. Варто зазначити, що зазначені недоліки профвідбору виявляються після того, як людина на оволодіння професією «менеджер» витратила багато зусиль і коштів.

Недоліки в області профвідбору менеджерів викликані, по-перше, тим, що більшість дослідників, вивчаючи окремі, безсумнівно, важливі риси претендентів в менеджери, дуже мало уваги приділяють динаміці цієї професії. У зв'язку з цим необхідно передбачити, що психологічне дослідження професійних здібностей менеджерів варто було б співвідносити з ускладненням їх основної функції [61, с.174].

Отже, існує багато критеріїв відбору менеджерів з продажу. Усі вони передбачають, що такий фахівець має володіти певним набором особистісних та професійних якостей для здійснення оптимальної професійної діяльності.

### **Висновок до I розділу**

На основі теоретичного аналізу наукових досліджень з проблеми психологічного відбору менеджерів з продажу було проаналізовано концепцію життєвого шляху людини, як чинника у відборі персоналу. У роботі виявлено, що життєвий шлях особистості являє собою індивідуально неповторну траєкторію, складену з основних життєвих подій, що обумовили виникнення актуальної життєвої ситуації та вибір стратегії життя або сценаріїв поведінки, визначення життєвих перспектив у майбутньому як закінчення поточної і перехід до наступної життєвої ситуації. Оцінка життєвого шляху слугує дослідженню здібностей, нахилів та ступеня готовності працівника до виконання конкретного виду діяльності.

Грунтовний аналіз якостей особистості потенційного менеджера з продажу дозволив констатувати, що менеджер з продажу є організатором процесу виконання торгового замовлення, сполучною ланкою між покупцем, з одного боку, і торговими організаціями, з іншого. Для успішного виконання своєї професійної діяльності

менеджер з продажу повинен володіти високими комунікативними здібностями, високою самооцінкою, мати розвинені ціннісні орієнтації в кар'єрі та мотиваційну готовність до професійної діяльності. Виокремлено 2 групи вимог до менеджерів з продажу: ділові професійні якості та особистісні риси. У своїй сукупності вони забезпечують якість та ефективність виконання професійних обов'язків та економічний розвиток організації.

В роботі виокремлено особливості психологічного відбору менеджерів з продажу які полягають у тому, що саме ця професія вимагає наявності у кандидата чітких особистісних та професійних характеристик, які сприятимуть виконанню професійних обов'язків. Тільки кваліфікований професійний відбір здатний виявити професійно-важливі якості: аналітичні здібності, мотивацію, ініціативу, вміння організувати роботу інших, високорозвинені навички спілкування, володіння технікою психічної саморегуляції і самоконтролю.

## **РОЗДІЛ II.**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ПРОГРАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ДЛЯ ТОВ «ДЕ ТУА»**

#### **2.1 Організація та проведення дослідження**

На основі теоретичного аналізу основ психологічного відбору менеджерів з продажу, змістовного аналізу якостей особистості потенційного менеджера та особливостей психологічного відбору менеджерів з продажу було організовано та проведено дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу, задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

У нашому дослідженні взяли участь 32 менеджери з продажу, у віці від 25 до 37 років, з них 19 чоловічої статі та 13 жіночої. Серед досліджуваних - 15 є безпосередніми працівниками в організації ТОВ«ДЕ ТУА» і 17 віддалених менеджерів (дистриб'юторів). Серед них було виокремлено дві групи на основі моніторингу їх діяльності директором. До першої групи увійшли 20 менеджерів з успішною професійною діяльністю. До другої групи увійшли 12 менеджерів з недостатньою успішною професійною діяльністю.

Наше дослідження проводилось на базі ТОВ «ДЕ ТУА». Основна діяльність організації – це оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами. ТОВ «ДЕ ТУА» представляє собою невелику за чисельністю персоналу організацію тому немає необхідності в існуванні відділу кадрів. В даному випадку керівник виконує такі функції як: прийом і звільнення персоналу (оформлення трудових книжок); забезпечення співробітників організації страховими полісами. Система управління

персоналом ТОВ «ДЕ ТУА» передбачає формування цілей функцій організаційної структури управління персоналом вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців в процесі обґрунтування вироблення прийняття реалізації управлінських рішень.

Поява вакантних місць у ТОВ «ДЕ ТУА» зазвичай пов'язана з низкою різноманітних причин. До найбільш актуальних з них в більшості випадків керівником відносяться: розширення діяльності організації; виробнича реорганізація. Плинність кадрів невелика. Даний показник не можна вважати причиною ефективності функціонування системи набору та відбору кадрів і управління персоналом в цілому.

З моменту появи вакантних місць починається процес набору і відбору персоналу. Тут виявлені недоліки: покладені на лінійне керівництво функції по набору та відбору персоналу виконуються непрофесійно через те що керівник не володіє знаннями необхідними для вирішення даних питань. І це безсумнівно накладає певний відбиток на ефективність проведення процедури в цілому. Тому для підвищення якості виконуваних функцій необхідно ввести посаду інспектора з кадрів.

Для критеріїв відбору дослідження було підібрано наступний діагностичний інструментарій.

Для дослідження мотивації досягнення успіху було використано методику діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса (додаток А). Особистісний опитувальник призначений для діагностики, виділеної Хекхаузенем мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху. Стимульний матеріал являє собою 41 твердження, на які досліджуваному необхідно дати один з 2 варіантів відповідей «так» чи «ні». Тест відноситься до моношкальних методик. Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, які збігаються з ключем (Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. — 672 с.) [51].

В результаті підрахунку виділяються такі рівні:

- від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;
- від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху

«К.О.С - 1» - методика вивчення комунікативних і організаторських здібностей (додаток Б). Автори даної методики — В. Синявський і Б. Федоришин. Опитувальник для оцінки комунікативних і організаторських схильностей (КОС) був використаний нами для діагностики потенційних можливостей менеджерів з продажу у розвитку їх комунікативних і організаторських умінь (Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. — 672 с.).

Обробка результатів відбувається наступним чином:

1. Зіставити відповіді випробуваного з дешифратором і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними і організаторськими схильностями.
2. Обчислюються оціночні коефіцієнти комунікативних ( $K_k$ ) і організаторських ( $K_o$ ) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями ( $K_x$ ), організаторськими схильностями ( $O_x$ ) до максимально можливого числа збігів (20), за формулами:

$$K_k = \frac{K_x}{20} \quad K_o = \frac{O_x}{20},$$

Тест на самооцінку особистості: Я-реальне, Я-ідеальне (методика А.С. Будассі) (додаток В). Тест Будассі С.А. на самооцінку дозволяє провести дослідження самооцінки особистості, яка вимірюється кількісно. В основі даної методики лежить спосіб ранжирування. Психодіагностика самосвідомості, самовідносин, самооцінки спрямована на вивчення і оцінку уявлення про себе. "Я-концепція", яка є сума "Я-реального" та "Я-ідеального", важливий фактор формування, вибору того чи іншого типу поведінки людини. Яка багато в чому визначає напрямок діяльності, вчинки, що здійснюються в усіх сферах життя, при контактах з людьми.

Методика «Якоря кар'єри», методика діагностики ціннісних орієнтацій в кар'єрі (Е. Шейна, переклад і адаптація В.А.Чікер, В.Е.Вінокурова) (додаток Г). Концепцію «кар'єрного якоря» Розробив професор менеджменту Едгар Шейн, який займався питаннями кар'єри та організацією змін в Массачусетському технологічному інституті (Massachusetts Institute of Technology). Автор виділив 8 орієнтацій, до яких прагне людина: професійна компетентність, менеджмент, автономія (незалежність), стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво. У індивіда може бути виражені кілька орієнтацій (Жданович А.А., Могилёвкін Е.А., Новгородов А.С. Тест «Карьерные ориентации» («Карьерные якоря») // Энциклопедия Карьера: ежегодный справочник по карьере и трудоустройству / В.Старченко, С.Захарова. – М., «РТВ-Медиа», 2009) [13].

Дана методика призначена для того, щоб визначити провідну орієнтацію в кар'єрі, провідні професійні мотиви, ціннісні орієнтації і соціальні установки співробітника.

## **2.2. Класифікація психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу**

В умовах мінливого зовнішнього середовища будь-яка закономірність функціонування організації і процеси, що протікають в ній, мають відносний характер. У зв'язку з цим відбір персоналу найкращим чином можна технологізувати з точки зору ситуаційного підходу в менеджменті. Кожна організація повинна самостійно вибирати методи відбору, спираючись на ситуацію, що склалася, корпоративну культуру та інші психологічні критерії. Всі методи складні в практичному застосуванні, вимагають спеціальної підготовки, а іноді і запрошення спеціалістів експертів з боку і не дають стовідсоткової успішності. Тільки комплексне застосування методів може дати необхідні для організації результати з

найменшими втратами коштів і часу, і тільки в цьому випадку недоліки одних методів будуть компенсуватися за рахунок достоїнств інших.

У зв'язку з цим для підвищення якості відбору менеджерів з продажу доцільно виокремити психологічні критерії такого відбору, які сприятимуть максимально ефективному та результативному кадровому менеджменту.

Відповідно до академічного тлумачного словника української мови критерій – це підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось [59, с.226]. Словник іншомовних слів подає таке визначення критерію - мірило для визначення, оцінки предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації [61, с.312].

Виходячи з таких тлумачень психологічний критерій професійного відбору являє собою показник, який відображає певні індивідуально-типологічні характеристики особистості, які впливають на процес професійної діяльності.

Детальний аналіз теоретичних положень та концепцій дає змогу виокремити різні класифікації психологічних критеріїв відбору саме менеджерів з продажу.

У зв'язку зі специфікою роботи до посади менеджерів з продажу пред'являється ряд вимог, який характеризує портрет потенційного менеджера з продажу в цілому. В першу чергу це віковий ценз: як правило, потрібні кандидати у віці від 18 до 30 років. Експерти вважають, що людина в цьому віці перебуває в процесі матеріального і соціального становлення, а тому максимально активна і адекватна. По-друге, нерідко присутнє бажання потенційного роботодавця, щоб менеджер з продажу не був обтяжений сімейними узами (особливо часто це практикується в містах-мільйонниках з їх характерним швидким темпом життя і ненормованим робочим днем, з частою відсутністю вихідних як таких).

Професійний менеджер з продажу повинен бути активним і дуже товариським. Ідеального менеджера можна легко відрізнити по «вогнику в очах», непідробному інтересу до продукції, що випускається і відмінною мотивацією до роботи. Він повинен також мати грамотну усну мову і презентабельну зовнішність, оскільки



йому часто доводиться спілкуватися і вести переговори з першими особами компаній-клієнтів.

С.Б. Сульповар відмічає, що у сфері підготовки менеджерів при переході на міжнародні стандарти зростає частка зарубіжних управлінських технологій, і, відповідно, молодим фахівцям необхідно освоїти п'ять груп ключових компетенцій: вміння брати на себе відповідальність: бути терпимими до інших культур: володіти іноземними мовами і сучасними комп'ютерними технологіями: бути готовими використовувати нові знання. Успішна кар'єра та ефективність менеджера, на думку автора, обов'язково повинна бути пов'язана з його внутрішньою і зовнішньою збалансованістю, спиратися на розвиток соціальних взаємин [60, с.74].

На цьому шляху в якості першого кроку С.Б. Сульповар ставить необхідність організації діагностики професійної придатності на основі сучасних методів і процедур, враховуючи, що критерії прийому на роботу ніяк не пов'язані з критеріями виконання роботи. Він виділяє наступні критерії придатності та вимоги при прийомі на роботу менеджерів [60, с.77]:

- 1) Критерії прийому на роботу: кваліфікація, досвід, рекомендації, визначення придатності при співбесіді.
- 2) Критерії якості роботи: здібності, комунікабельність, оцінка персоналу, відповідність посаді.

Звідси випливає, що кар'єра починається з навчання і супроводжується навчанням, а потреба в безперервному навчанні це фактор успішності кар'єри, але потрібно і середовище, що сприяє формуванню сучасних підходів управління.

К.С. Буров довів, що процес розвитку професійної компетентності менеджера з продажу буде протікати більш ефективно при дотриманні наступних умов [10, с.127]:

- розвиток професійної компетентності кадрів буде проходити поетапно, залежно від стадії входження і розвитку співробітника в організації та розширення кола його компетенцій;

- буде розроблена модель управління розвитком компетентності, що передбачає формування мотиваційно-ціннісного ставлення до своєї діяльності, забезпечення професійно-особистісних досягнень, заснованих на індивідуальному досвіді;
- форми і методи реалізації припускають використання педагогічних засобів управління і супроводу освітнього процесу;
- супровід освітніх процесів передбачає розробку нормативних документів, що регламентують внутрі-організаційні процедури, і методичних засобів.

Як слушно зазначає О.А. Стародубцева, робота менеджера з продажу характеризується прямою взаємодією з клієнтами, а це вимагає, щоб ці працівники були високо ініціативними, тонко відчували зміну споживчого смаку і могли протягом тривалого часу працювати в умовах незначного контролю керівництва. Відповідно, рівень мотивації діяльності у таких менеджерів має бути на досить високому рівні. Все частіше роботодавці прагнуть створювати привабливий образ організації з ідеальними умовами праці, прекрасним офісом, повноцінним соціальним пакетом. У свою чергу саме відсутність ефективно працюючої системи мотивації в значній мірі перешкоджає формування лояльного ставлення до роботодавця, але ж саме лояльність співробітників є одним з основних ознак успіху компанії на ринку [58, с.116].

Таким чином, для ефективної роботи менеджера з продажу необхідно забезпечити зв'язок конкретних елементів винагороди з відповідними результатами праці, відповідність цінності винагороди витраченим зусиллям при кожному досягненні у трудовій діяльності, а також прозорість системи мотивації, що дозволяє менеджеру самостійно прогнозувати ступінь задоволення власних потреб в залежності від внесеного вкладу в досягнення цілей організації. У зв'язку з цим, для менеджера з продажу, крім рівня винагороди, особливо важливі структура і співвідношення елементів мотивації, їх зв'язок з результатами кожної угоди [39, с.23].

Узагальнюючи дослідження І.О. Уварова можна відмітити, що для ефективної мотивації менеджера з продажу необхідно забезпечити зв'язок конкретних елементів його винагороди з відповідними результатами праці. Основним і особливо значним мотивуючим фактором менеджерів з продажу в організації з великим комерційним значенням механізму збуту є матеріальне стимулювання [62, 178].

Серед основних складових мотивації у професійній діяльності менеджера з продажу Ю.В. Карпенко виокремлює: добрий колектив, можливість зробити кар'єру, самоствердження, самостійність та відповідальність, бажання працювати у певному оточенні. Автор вважає, що під час здійснення стимулювання необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники будуть його мотивувати. Не можна застосовувати загальну концепцію для усіх працівників. Тому головне правило ефективного стимулювання та мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника [17, с.294].

Нарешті, включення менеджера з продажу в організацію як систему інтерперсональних відносин передбачає ефективне керівництво людьми, вміння спілкуватися і ефективно будувати відносини, тобто комунікативні якості.

На думку В.Н. Кустова, від рівня професіоналізму менеджера багато в чому залежить обсяг продажів. Проведені автором теоретичні та емпіричні дослідження показали, що в структурі професіоналізму менеджера провідну роль відіграє комунікативна компетентність, так як продажам передують переговори з клієнтами [31, с.18]. І.В. Андросова відмічає, що наявність або відсутність навичок міжособистісного спілкування впливає на бажані менеджером моделі поведінки і стиль його спілкування, а також на вибір важелів для мотивування і шляхів вирішення організаційних конфліктів [2, с.499]. Д.А. Булгакова розглядає комунікативний процес як головний у професійній діяльності менеджера з продажу. Вона стверджує, що основний інструмент менеджера з продажу - його розмова з покупцем. Тому вкрай важливо при навчанні персоналу велику увагу приділяти розвитку комунікативної компетенції менеджера, стимулювати його оволодіння

великим набором комунікативних тактик. Тільки в цьому випадку особисті продажу будуть високоефективні [9, с.254].

Отже, підводячи підсумок в аналізі існуючих психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу конкретизуємо найбільш актуальні для даного дослідження. Серед найбільш важливих критеріїв має бути врахування мотивації досягнення успіху менеджерів з продажу, рівня їх самооцінки, комунікативних та організаторських здібностей, ціннісних орієнтацій в кар'єрі. Лише при використанні таких критеріїв можливо здійснити ефективний відбір менеджерів з продажу, забезпечити їх кар'єрний ріст та оптимізацію діяльності підприємства в цілому.

### **Висновок до II розділу**

Відповідно до окреслених теоретичних наукових положень було організовано та проведено емпіричне дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА».

Практичний аналіз системи відбору менеджерів з продажу в ТОВ «ДЕ ТУА» показав, що внаслідок малочисельності персоналу питаннями відбору кадрів та працевлаштування займається безпосередньо керівник. Це створює передумови неякісного відбору персоналу, оскільки не приділяється достатня увага системі професійного відбору та основним критеріям.

Аналіз існуючих психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу можна відмітити, що серед найбільш важливих критеріїв має бути врахування мотивації досягнення успіху менеджерів з продажу, рівня їх самооцінки, комунікативних та організаторських здібностей, ціннісних орієнтацій в кар'єрі. Лише при використанні таких критеріїв можливо здійснити ефективний відбір менеджерів з продажу, забезпечити їх кар'єрний ріст та оптимізацію діяльності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ III.

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ КРИТЕРІЇВ ВІДБОРУ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ДЛЯ ТОВ «ДЕ ТУА»

#### 3.1. Результати дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА»

З метою дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА» директором було проведено оцінку успішності професійної діяльності менеджерів з продажу. Критеріями визначення успішності були: виконання плану за обсягом продажів; кількість контактів в клієнтській базі; кількість клієнтів, від яких надходили скарги і зауваження; кількість позитивних клієнтських відгуків; кількість постійних клієнтів; коректність і акуратність в роботі з документами; своєчасна звітність; своєчасність оплати рахунків клієнтами; частка знову залучених клієнтів. В результаті було встановлено, що серед 32 досліджуваних менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» 20 (63%) менеджерів мають високий рівень успішності і 12 (37%) мають середню успішність, неуспішних не виявлено.

В результаті проведеного дослідження були отримані дані мотивації до успіху менеджерів з продажу з високим та середнім рівнем успішності (таб.3.1).

Таблиця 3.1

Показники мотивації успіху менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» з високим та середнім рівнем успішності

Група	Рівень мотивації до успіху			
	низький	середній	помірковано високий	занадто високий
менеджери з високим рівнем успішності	-	45%	50%	5%

менеджери з середнім рівнем успішності	17%	58%	25%	-
--	-----	-----	-----	---

Як бачимо низький рівень мотивації на досягнення успіху серед менеджерів із високим рівнем успішності відсутній, проте притаманний 17% менеджерам із середнім рівнем успішності. Особливість мотивації цього рівня полягає в тому, що професійна робота виступає найчастіше як засіб досягнення особистого благополуччя. Вони можуть ставити перед собою близькі цілі, пов'язані з майбутньою діяльністю та заробітком і десь на останньому місці у них стоїть результат роботи.

45% менеджерів з високим рівнем успішності та 58% менеджерів з середнім рівнем успішності мають середній рівень мотивації успіху. Середній рівень мотивації досягнення успіху відрізняється достатньою сформованістю всіх компонентів мотивації. Особистості цього типу зазвичай активні, ініціативні. У роботі вони свідомо прагнуть досягнути результату, працювати організовано й докладають зусиль для досягнення бажаного результату. Для них характерне помітно виражене прагнення до успіху, потреба зростання й надихаючі переконання, а також досить висока успішність. У цих працівників виявляються особистісно й професійно значущі якості, вони роблять все можливе для їх розвитку, займаючись самоосвітою й самовихованням.

Помірно високий рівень мотивації досягнення успіху мають 50% менеджерів з високим рівнем успішності та 25% менеджери з середнім рівнем професійної успішності. Для них характерне глибоке усвідомлення залежності свого професійного успіху від самопізнання, самоконтролю й самовдосконалення. Тут яскраво виявлені потреби, пов'язані з особистісним зростанням: підвищувати рівень майстерності й компетентності, забезпечувати собі матеріальний комфорт, розвивати свої сили й здібності, що наповнює майбутню професійну діяльність особистісним змістом.

Це сприяє збільшенню потреби у саморозвитку, підвищенні успішності, цілеспрямованій поведінці й активізації зусиль, спрямованих на досягнення бажаного результату, а також сприяє формуванню надихаючих переконань, віри в самого себе, підвищенню самооцінки й здатності самопрограмування на успіх.

І лише один менеджер (5%) з високою професійною успішністю отримав занадто високий рівень. Для нього характерна наявність сили волі, самовладання, самоконтролю й відповідальності за свої дії, що неодмінно підвищує результативність діяльності при вирішенні пізнавальних і професійних завдань.

Такі менеджери займаються самоосвітою й самовихованням, вони можуть самостійно ставити перед собою довгострокові, проміжні й близькі цілі, знають стратегію й тактику їх досягнення. Вони помітно більше за інших упевнені в тому, що вміють досягати бажаного й досягнуть успіху в житті. Проте така завзятість швидко призводить до професійного вигорання та зменшення професійної активності.

Отже, слід відмітити, що менеджери з високою професійною успішністю більше спрямовані на досягнення успіху, ніж менеджери із середньою професійною успішністю (рис.3.1).



Рис.3.1 Результати дослідження мотивації досягнення успіху менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА»

Наступним кроком було вивчення самооцінки менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА», результати якого показали розбіжності в рівні самооцінки менеджерів високим та середнім рівнем успішності (таб.3.2).

Таблиця 3.2

Показники самооцінки менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА»

Самооцінка	менеджери з високим рівнем успішності	менеджери з середнім рівнем успішності
висока неадекватна	5%	-
висока адекватна	60%	8%
середня	33%	42%
низька адекватна	2%	33%
низька неадекватна		17%

Із таблиці видно, що висока неадекватна самооцінка характерна для 5% менеджерів з високим рівнем успішності. Людина із завищеною неадекватною самооцінкою не бажає визнавати власні помилки або неправильну поведінку. Виникає важкий емоційний стан - афект неадекватності, головною причиною якого є стійкість сформованого стереотипу завищеної оцінки своєї особистості. Менеджери із завищеною самооцінкою ставлять перед собою більш високі цілі, ніж ті, які вони можуть реально досягти, у них високий рівень домагань, який не завжди відповідає їхнім можливостям. Здорові якості особистості: гідність, гордість, самолюбство - перероджуються в зарозумілість, марнославство, егоцентризм.

Неадекватна самооцінка своїх можливостей і завищений рівень домагань обумовлюють самовпевненість і відмову собі в праві на помилку. Самовпевнені люди не схильні до самоаналізу, що може стати причиною відсутності будь-якого



самоконтролю, а це веде до прийняття помилкових рішень і здійснення ризикових вчинків. Подальша втрата почуття необхідної обережності негативно впливає на безпеку, надійність і ефективність всієї життєдіяльності людини. Відсутність або недостатня потреба в самовдосконаленні ускладнює включення їх в процес самовиховання.

Висока адекватна самооцінка притаманна 60% менеджером з високим рівнем успішності та 8% менеджером із середньою успішністю. При адекватній самооцінці менеджер правильно співвідносить свої можливості і здібності, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі і успіхи, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити на практиці. До оцінки досягнутого він підходить не тільки зі своїми мірками, але й намагається передбачити, як до цього поставляться інші люди: товариші по роботі і близькі. Іншими словами, адекватна самооцінка є підсумком постійного пошуку реальної міри без занадто великої переоцінки, але і без зайвої критичності до свого спілкування, поведінки, діяльності, переживань. Така самооцінка є найкращою для конкретних умов і ситуацій.

Середній рівень самооцінки притаманний 33% менеджером з високим рівнем успішності та 42% менеджером із середньою успішністю. Середня самооцінка виражається через позитивну властивість особистості - впевненість, яка дозволяє регулювати рівень домагань і правильно ставиться до своїх можливих помилок. Впевнений менеджер спокійно відноситься до своїх помилок, аналізуючи їх причини, з тим, щоб по можливості не повторити їх знову. Проте в критичних ситуаціях такі менеджери не здатні діяти конструктивно та брати на себе відповідальність.

Низька адекватна самооцінка характерна для 2% менеджерів з високим рівнем успішності та 33% менеджерів із середньою успішністю, та низька неадекватна наявна у 17% менеджерів із середньою професійною успішністю. Менеджери з заниженою самооцінкою зазвичай ставлять перед собою більш низькі цілі, ніж ті, які

можуть досягти, перебільшуючи значення невдач. При заниженій самооцінці людина характеризується іншою крайністю, протилежною самовпевненості - надмірною невпевненістю в собі.

Невпевненість, часто об'єктивно необґрунтована, є стійкою якістю особистості і веде до формування у людини таких рис, як смиренність, пасивність, «комплекс неповноцінності». Це відбивається і в зовнішньому вигляді людини: голова втягнута в плечі, хода нерішуча, похмура. Навколишні іноді приймають такого менеджера за сердитого, злого, неконтактного і наслідком цього стає ізоляція від людей, самотність.

Таким чином, для менеджерів із високим рівнем професійної успішності в більшій мірі характерна висока адекватна самооцінка, в той час як для менеджерів із середньою успішністю середня та низька самооцінка (рис.3.2).

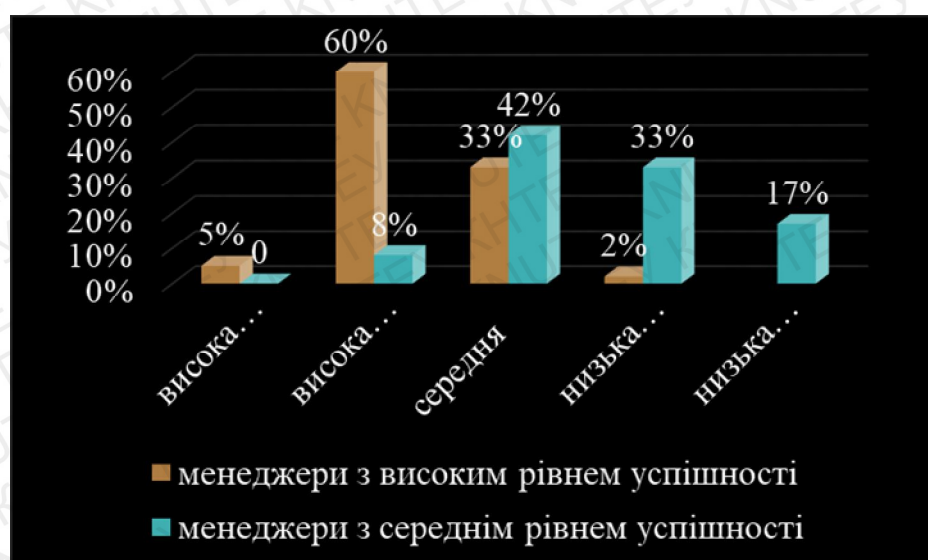


Рис.3.2 Показники самооцінки менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» з високим та середнім рівнем професійної успішності

Не менш важливим критерієм професійного успіху менеджера з продажу є вміння налагоджувати комунікативний контакт з клієнтом, налаштовувати його на придбання товару, емпатія та дружелюбне ставлення. Тобто комунікативні та організаторські здібності менеджера характеризують його вміння працювати з

людьми. Комунікативність як риса характеру менеджера розвивається на основі товариськості, яка, закріплюючись в поведінці, є передумовою для формування таких якостей особистості, як спрямованість на спілкування, інтерес до людей, соціальна перцепція, рефлексія, емпатія. Всі ці якості можна вважати досить необхідними для роботи в сфері продажу.

Результати діагностики комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу знову показали відмінності між двома групами досліджуваних (таб.3.3).

Таблиця 3.3

Показники комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» з високим та середнім рівнем професійної успішності

	Комунікативні здібності			Організаторські здібності		
	низький	середній	високий	низький	середній	високий
менеджери з високим рівнем успішності	-	40%	60%	5%	30%	65%
менеджери з середнім рівнем успішності	25%	58%	17%	25%	67%	8%

Як бачимо, 40% менеджерів із високим рівнем успішності мають середній рівень комунікативних здібностей та 60% мають високий. Серед цієї ж групи домінує високий рівень організаторських здібностей (65%).

Такі показники свідчать про те, що менеджери швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, ініціативні, воліють в важливій справі або в складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку і домагаються, щоб вона була прийнята колегами, можуть внести

пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи. Наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.

Серед менеджерів з середнім рівнем успішності домінують середній рівень комунікативних (58%) та середній рівень (67%) організаторських здібностей. Вони прагнуть до контакту з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, проте потенціал їх нахилів не відрізняється високою стійкістю. Комунікативні схильності необхідно розвивати і вдосконалювати. Менеджери у яких виявлено середній рівень організаторських здібностей, можуть планувати свою роботу, але у них немає прагнення організовувати діяльність інших людей.

В структурі організаторських здібностей не важко виділити вміння менеджерів впливати на людей для успішного вирішення ними певних завдань і досягнення конкретних цілей, вміння оперативно розібратися в «ситуативній» взаємодії людей і направити її в потрібне русло, прагнення до прояву ініціативи, до виконання громадської роботи.

Комунікативні здібності менеджерів характеризуються умінням легко і швидко встановлювати ділові і товариські контакти з людьми, прагненням до розширення сфери спілкування, до участі в громадських або групових заходах, які відповідають потребі в широкому, інтенсивному спілкуванні.

Для досягнення високих професійних результатів менеджерів з продажу необхідна наявність як комунікаційних, так і організаторських здібностей. Низький рівень будь-яких одних здібностей може призводити до внутрішніх конфліктів, які можуть бути вирішені шляхом саморозвитку.

Отже, існують розбіжності в рівнях прояву комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з високою та середньою успішністю (рис.3.3).

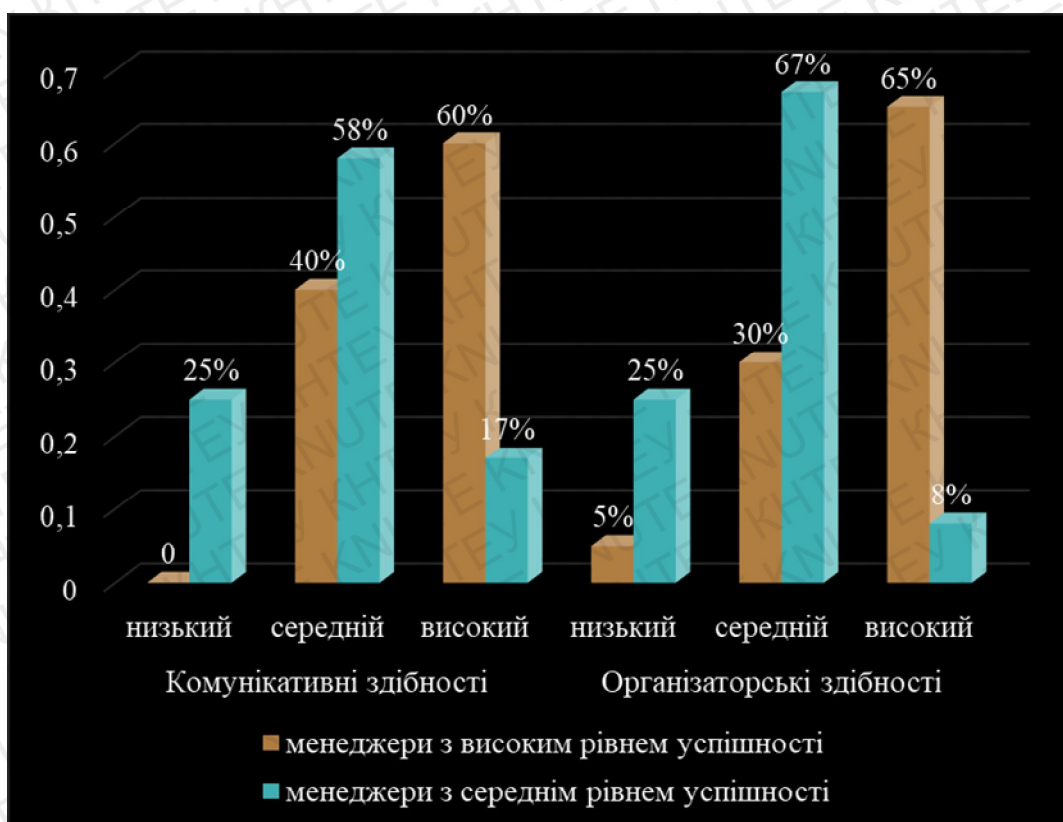


Рис.3.3 Показники комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» з високим та середнім рівнем професійної успішності

І заключним в дослідженні було виявлення ціннісних орієнтацій в кар'єрі менеджерів. Наявність професійних цінностей забезпечує сумлінне ставлення менеджерів з продажу до майбутньої професійної діяльності, спонукає їх до творчого пошуку, вдосконалює у свідомості умовну модель майбутньої фахової діяльності, яка слугує орієнтиром для професійного саморозвитку.

Отримані результати свідчать про домінування різних професійних цінностей у менеджерів з високим та середнім рівнем професійної успішності (таб.3.4).

Таблиця 3.4

Показники ціннісних орієнтацій в кар'єрі менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ  
ТУА» з високим та середнім рівнем професійної успішності

Ціннісні орієнтації	Кількість досліджуваних	
	Менеджери з високим рівнем успішності	Менеджери з середнім рівнем успішності
професійна компетентність	45%	8%
менеджмент	35%	16%
автономія	20%	8%
стабільність роботи	10%	50%
стабільність житла	10%	33%
служіння	50%	16%
виклик	15%	16%
інтеграція	15%	42%
підприємництво	40%	16%

Як видно, для менеджерів з високим рівнем успішності найбільш характерними цінностями являються професійна компетентність(45%), підприємництво (40%), менеджмент (35%) та служіння (50%). Професійна

компетентність пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Менеджери з такою орієнтацією хочуть бути майстрами своєї справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їхні здібності. Навряд чи їх зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, відповідному їх майстерності.

Переважання цінності менеджмент характеризує менеджерів як відповідальних та компетентних працівників. Для них першорядне значення має орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації.

Підприємництво характеризує менеджерів як успішних продавців. Їм подобається створювати нові товари або послуги, які можуть бути ототожені з їх зусиллями. Вони підприємці за духом, і мета їх кар'єри - створити щось нове, організувати свою справу, втілити в життя ідею, яка цілком належить тільки їм.

І служіння це цінність, яка характерна для людей, що займаються справою через бажання реалізувати в своїй роботі головні цінності. Вони часто орієнтовані більше на цінності, ніж на потрібні в даному виді роботи здібності. Вони прагнуть приносити користь людям, суспільству, для них дуже важливо бачити конкретні плоди своєї роботи, навіть якщо вони і не виражені в матеріальному еквіваленті. Основна теза побудови їхньої кар'єри - отримати можливість максимально ефективно використовувати їх таланти і досвід для реалізації суспільно важливої мети.

У свою чергу для менеджерів із середньою успішністю домінуючими виявилися цінності стабільність роботи (50%), стабільність місця проживання (33%) та інтеграція (42%). Стабільність роботи як цінність відображає потребу менеджера в безпеці, захисті і можливості прогнозування і пошук постійної роботи з мінімальною ймовірністю звільнення. Ці менеджери ототожнюють свою роботу зі

своєю кар'єрою. Їх потреба в безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом і стабільним становищем компанії на ринку. Такі люди перекладають відповідальність за управління своєю кар'єрою на керівника.

Стабільність місця проживання як цінність говорить про те, що таким менеджерам важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу на новій місцевості. Переїзд для таких людей є неприйнятним, і навіть часті відрядження є для них негативним фактором при розгляді пропозиції про роботу. Тобто вони обмежені у професійному рості та стремлінні, додержуються лише одного напрямку діяльності, не бажаючи розширювати професійні інтереси.

Інтеграція як цінність характерна для менеджерів, для яких кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони хочуть, щоб організаційні відносини відбивали повагу до їх особистих і сімейних проблем. Вибирати і підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі.

Розвиток кар'єри їх приваблює тільки в тому випадку, якщо вона не порушує звичний їм стиль життя і оточення. Для них важливо, щоб все було врівноважено - кар'єра, сім'я, особисті інтереси. Жертвувати чимось одним заради іншого їм не властиво. Такі менеджери зазвичай в своїй поведінці проявляють конформність.

Отже, ми бачимо, що для успішних і частково успішних менеджерів характерні різні ціннісні орієнтації кар'єри. Так, для успішних важливими є професійні успіхи і стремління, досягнення певних результатів, тоді як для недостатньо успішних менеджерів властиві особисті інтереси та стабільність ужитті, вони не налаштовані на постійний професійний ріст та не прагнуть добиватися успіху (рис.3.4).



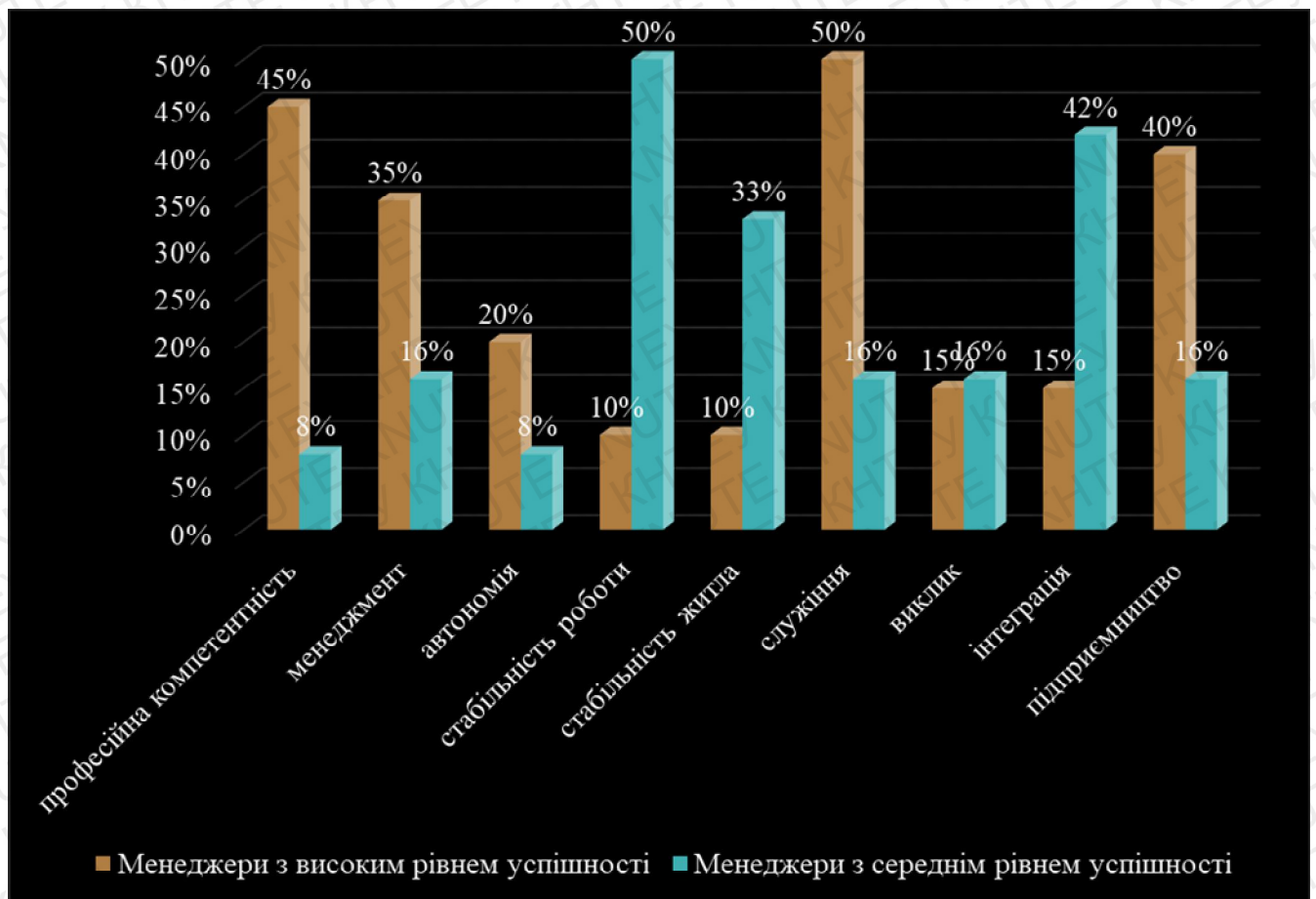


Рис.3.4 Показники ціннісних орієнтацій в кар'єрі менеджерів з продажу ТОВ «ДЕ ТУА» з високим та середнім рівнем професійної успішності

Отже, проведене дослідження дало змогу визначити основні психологічні критерії професійного відбору менеджерів з продажу. До них у першу чергу відносяться висока мотивація досягнення успіху, висока самооцінка, розвинені комунікативні та організаторські здібності, ціннісні орієнтації в кар'єрі, що сприяють оптимальній професійній діяльності.

### 3.2. Структурна схема психологічного відбору менеджерів з продажу

Проведений теоретичний та емпіричний аналіз результатів дослідження дає змогу узагальнити основні елементи в системі психологічного відбору менеджерів з

продажу. Оскільки психологічний відбір – це процес визначення придатності менеджерів з продажу до професійної діяльності з урахуванням результатів психологічних і психофізіологічних випробувань, підсумком якого є прийняття рішення про відповідність його даній професії, то саме структурування основних компетенцій менеджерів з продажу є головним питанням у їх професійному відборі.

Основою професійної діяльності менеджера з продажу є його мотиваційна спрямованість, яка відрізняється не тільки позитивним ставленням до своєї професії, а й активним бажанням працювати в ній, стати успішним в професійній діяльності. Співробітники з високим рівнем професійної спрямованості виявляють підвищений інтерес до професії, а їх здібності відповідають обраній професії.

Як показало дослідження Ю.В. Всемирної, високо успішні менеджери з продажу характеризуються позитивним вектором спрямованості на цілі організації, високою внутрішньою професійною мотивацією, яка сприяє повній реалізації їх здібностей. Крім того, в цьому ж дослідженні було виявлено кореляції професійної спрямованості менеджерів продажів з іншими професійно-важливими якостями: високі показники прийняття своєї професійної ролі, позитивне ставлення до професії і цілей організації відзначаються на тлі комунікативних здібностей і умінням вибудовувати позитивні взаємини з людьми [11, с.105].

Щоб залучити в компанію кращих менеджерів з продажу, доцільно удосконалити систему мотивації їх праці. Для цього потрібно паралельно: змінити комерційну концепцію бізнесу на клієнтоорієнтовану, усунути протиріччя інтересів учасників бізнесу, орієнтуючи всіх на задоволення потреб клієнта, створити таку систему управління бізнесом, при якій працівники зацікавлені в процвітанні компанії (рис.3.5) [11, с.107].

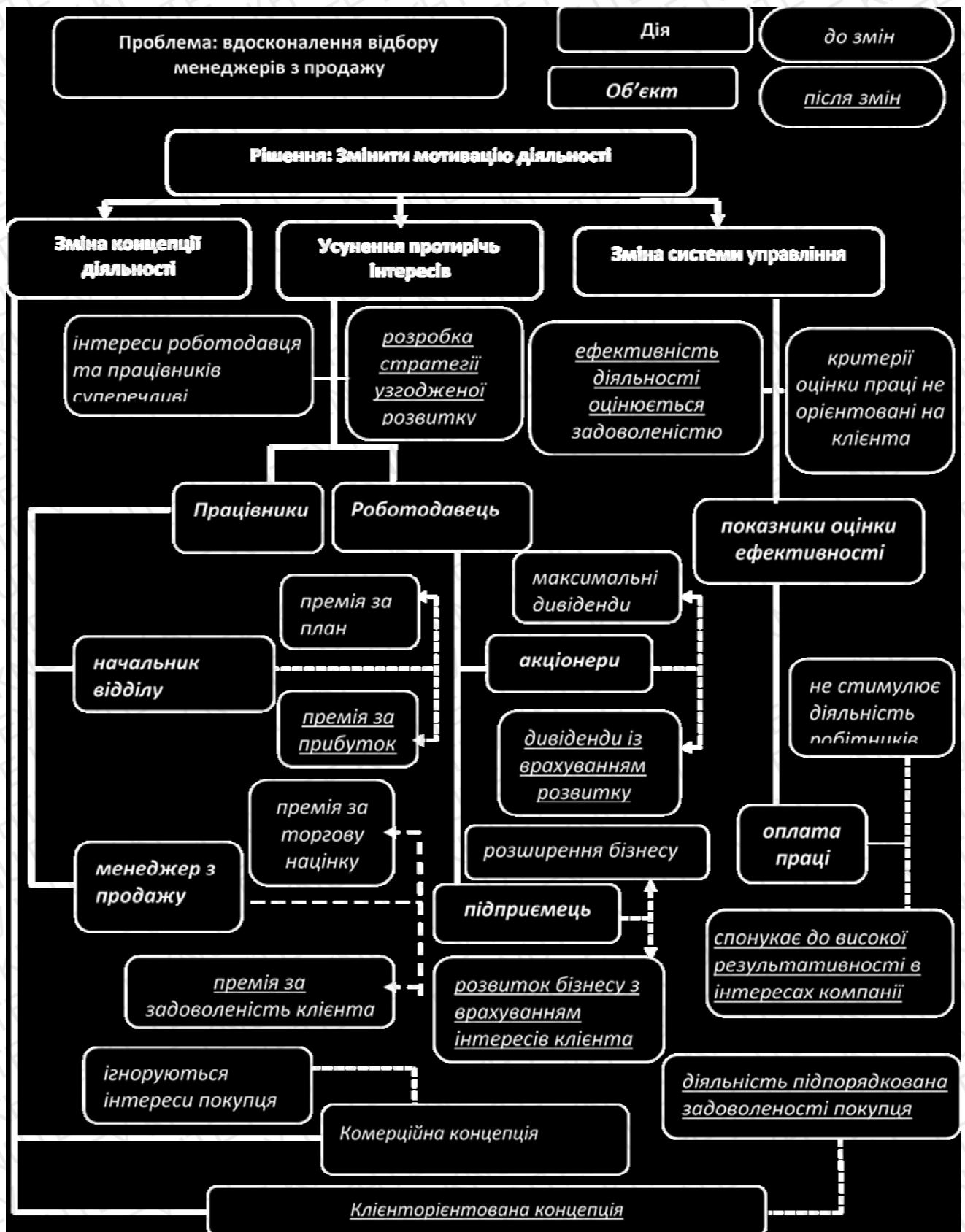


Рис.3.5 Схема спрямованості професійної діяльності менеджера з продажу

Професійна компетентність менеджера з продажу може бути проаналізована через поділ її на конкретні компетенції. Адаптуючи модель професійної компетентності менеджерів з продажу з різною професійною успішністю, розроблену Ю.В. Всемирною, приведемо основні характеристики категорій менеджерів з продажу: високоуспішні, середньоуспішні та низькоуспішні (рис.3.6). [11, с.109].



Рис.3.6 Модель успішної професійної діяльності менеджера з продажу

Дана модель наочно демонструє зміст зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації, що впливають на ефективність професійної діяльності менеджерів з продажу. Таким чином, у представленій моделі успішності професійної діяльності менеджера з продажу в якості основних її елементів розглядаються професійні компетенції фахівця, а мотивація його трудової діяльності виступає в ролі ключового механізму для реалізації всього його компетентнісного потенціалу. Тому при побудові системи професійного відбору менеджерів з продажу необхідно враховувати фактори мотивації їх діяльності

Відповідно до результатів проведеного дослідження, моделі успішної професійної діяльності менеджера і схеми спрямованості професійної діяльності менеджера з продажу було розроблено алгоритм впровадження критеріїв психологічного відбору менеджерів з продажу та методів їх оцінки (рис.3.7) (Додаток Д).



Рис.3.7 Алгоритм впровадження критеріїв психологічного відбору менеджерів з продажу та методів їх оцінки

За поданим алгоритмом можливо реалізувати комплексний та цілеспрямований відбір менеджерів з продажу, який забезпечить виконання ними своїх прямих обов'язків.

На підставі отриманих даних таким чином можна сформулювати ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи відбору менеджерів з продажу:

1. Організація підбору та відбору менеджерів з продажу на основі чітко виділених компетенцій і його посадових і функціональних обов'язків.

2. Використання сучасних засобів пошуку кандидатів: спеціалізовані Інтернет-портали, віртуальні ЗМІ, електронні дошки оголошень, власний сайт компанії. Даний комплекс заходів дозволить відсіяти кандидатів, котрі недостатньо володіють навичками роботи з ПК, Інтернет, поштовими сервісами і програмами. Також це дозволить скоротити витрати на пошук кандидатів, адже більшість Інтернет-ресурсів є безкоштовними, або більш доступними за ціною в порівнянні з друкованими виданнями, в той час як аудиторія даних сайтів значно більше і різноманітніше. Однак потрібно бути готовими до обробки досить великого потоку отриманих резюме, які необхідно буде обробити.

3. Впровадження такого обов'язкового етапу процесу підбору і відбору персоналу, як телефонне інтерв'ю. Справа в тому, що практично весь свій робочий час менеджер з продажу проводить в спілкуванні по телефону, таким чином, з'явиться унікальна можливість послухати кандидата і скласти про нього враження так, як буде це робити в подальшому потенційний замовник організації. На цьому етапі можливо відсіяти кандидатів, котрі не володіють красивою та грамотною мовою, мають певні дефекти дикції, яскраво виражений акцент, занадто тихий голос, а також кандидатів з потенційними страхами (лицем до лиця такі менеджери досить успішні, але телефонне спілкування наприклад може зробити його роботу суцільним стресом, що може привести до швидкого емоційного вигорання співробітника).

4. Розробити заходи щодо вдосконалення процесу підбору кадрів з урахуванням новітніх методик з підбору та оцінки персоналу. Впровадити комплекс

методик діагностики особистості, тому що саме особистість майбутнього менеджера багато в чому визначає його успіх на даній посаді.

5. Джерела підбору і методи оцінки повинні бути систематизовані, щоб сформувані необхідні регламенти, що дозволяють власнику процесу підбору реалізовувати процес в необхідні терміни і виявити операції, які потрібно автоматизувати, скоротивши час, що витрачається на їх виконання.

6. Створення електронної бази даних (БД) працівників, що дозволить скоротити час на пошук додаткових співробітників.

7. Визначити можливі функціональні повтори - дублювання функцій співробітників - і розподілити функціональні завдання правильно, щоб виявити центри неефективних витрат і оптимізувати загальні матеріальні та фінансові витрати на процес.

На основі викладеної інформації доцільно також виділити основні помилки при підборі і відборі менеджерів з продажу, яких важливо уникати:

- відсутність належної уваги до розбіжностей між організаційною культурою і цінностями кандидата;
- ігнорування особистих якостей кандидатів, а засвоєння необхідних мотивів і ентузіазму є неможливим, тому що не можна навчити людину новій карті цінностей, не можна змінити її темперамент;
- відсутність оцінки можливостей, навичок і умінь кандидата, необхідність додання певних складнощів в роботі;

Отже, підводячи підсумок, доцільно зазначити, що лише чітко спланована та структурована система відбору менеджерів з продажу може забезпечити їх ефективну та продуктивну діяльність. Виконання усіх послідовних кроків та спланований перелік необхідних професійних компетенцій сприятимуть оптимізації процесу відбору.

### Висновки до III розділу

Проведене емпіричне дослідження психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА» показало, що одними з найбільш важливих і необхідних якостей в роботі менеджера виступають комунікативні та організаторські схильності, які проявляються в спрямованості на спілкування, інтересі до людей, в здатності до самостійного прийняття рішень, в ініціативності в діяльності і спілкуванні, в плануванні діяльності. Більшість менеджерів з високою професійною успішністю згідно з отриманими даними дослідження мають високий рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює.

Не менш важливим для успішної діяльності менеджера з продажу є мотивація на досягнення успіху. Тільки люди, впевнені в успішному результаті, готові йти назустріч гострим ситуаціям, домагатися поставлених цілей, проявляти велику завзятість при зіткненні з перешкодами, неминучими на життєвому шляху будь-якого менеджера. Для визначення вираженості рівня мотивації досягнення мети і успіху був використаний опитувальник Т. Елерса. Аналіз отриманих даних виявив, що у більшості менеджерів із високим рівнем успішності мотивація досягнення успіху оцінюється як висока (50%). Для них характерним є рішучість у невизначеній ситуації, наполегливість у прагненні до мети, готовність до прийняття на себе відповідальності; вони отримують задоволення від вирішення цікавих завдань, не губляться у ситуації змагання. І у 45% осіб дані показники склали середнє значення, що також говорить про їх прагнення до успіху в професійній сфері, націленості на досягнення результату; але в ризикованих ситуаціях вони поведуться більш обережно.



Також важливим показником ефективної діяльності менеджерів з продажу є їх самооцінка. Дослідження показало, що серед успішних менеджерів домінує висока адекватна самооцінка, в той час як серед менеджерів із середньою успішністю переважає середня та адекватно низька самооцінка.

Одним з найважливіших аспектів професійного успіху особистості є також свідоме планування кар'єри.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити, що для успішних менеджерів характерні дві основні кар'єрні орієнтації: підприємництво, менеджмент та професійна компетентність. Це говорить про те, що дана група менеджерів здатна долати перешкоди, готова до ризику. Вони прагнуть створювати щось нове, відкрити свою справу, свій бізнес, або зайняти таку посаду в організації, яка б вимагала від них навичок міжособистісного і групового спілкування, відповідальності та можливості управляти різними сторонами діяльності підприємства, будь то фінанси, маркетинг, продажу та ін. Також для успішних менеджерів важливо і те, щоб організація, в якій вони працюють, приносила «допомогу людям», щоб цінності і цілі організації відповідали їх особистісним цілям і цінностям; щоб компанія забезпечувала певний термін служби, мала хорошу репутацію, стабільне і надійне становище на ринку.

На основі результатів дослідження було описано схему спрямованості професійної діяльності менеджера з продажу, модель їх успішної професійної діяльності та алгоритм впровадження критеріїв психологічного відбору менеджерів з продажу та методів їх оцінки.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та нове розв'язання наукового завдання щодо визначення психологічних критеріїв відбору менеджерів з продажу.

Виявлено, що життєвий шлях особистості являє собою індивідуально неповторну траєкторію, складену з основних життєвих подій, що обумовили виникнення актуальної життєвої ситуації та вибір стратегії життя або сценаріїв поведінки, визначення життєвих перспектив у майбутньому як закінчення поточної і перехід до наступної життєвої ситуації. Оцінка життєвого шляху відіграє важливу роль у загальній системі відбору персоналу. Вона слугує дослідженню здібностей, нахилів та ступеня готовності працівника до виконання конкретного виду діяльності.

Констатовано, що менеджер з продажу є організатором процесу виконання торгового замовлення, сполучною ланкою між покупцем, з одного боку, і торговими організаціями, з іншого. Для успішного виконання своєї професійної діяльності менеджер з продажу повинен володіти високими комунікативними здібностями, високою самооцінкою, мати розвинені ціннісні орієнтації в кар'єрі та мотиваційну готовність до професійної діяльності. Виокремлено 2 групи вимог до менеджерів з продажу: ділові професійні якості та особистісні риси. У своїй сукупності вони забезпечують якість та ефективність виконання професійних обов'язків та економічний розвиток організації.

Виокремлено особливості психологічного відбору менеджерів з продажу які полягають у тому, що саме ця професія вимагає наявності у кандидата чітких особистісних та професійних характеристик, які сприятимуть виконанню професійних обов'язків. Тільки кваліфікований професійний відбір здатний виявити у претендентів затребувані сучасним виробництвом їх аналітичні здібності,

мотивацію, ініціативу, вміння організувати роботу інших, високорозвинені навички спілкування, володіння технікою психічної саморегуляції і самоконтролю.

Обґрунтовано комплекс методів і методик, що дало змогу комплексно виявити психологічні критерії відбору менеджерів з продажу та побудувати на цій основі програму експериментального дослідження. Відповідно до поставленої мети, завдань та гіпотези було підбрано надійний та валідний психодіагностичний інструментарій, а також сформовано вибірку дослідження. Практичний аналіз системи відбору менеджерів з продажу в ТОВ «ДЕ ТУА» показав, що внаслідок малочисельності персоналу питаннями відбору кадрів та працевлаштування займається безпосередньо керівник. Це створює передумови неякісного відбору персоналу, оскільки не приділяється достатня увага системі професійного відбору та основним критеріям.

Класифіковано найбільш важливі психологічні критерії відбору менеджерів з продажу. Серед них має бути врахування мотивації досягнення успіху менеджерів з продажу, рівня їх самооцінки, комунікативних та організаторських здібностей, ціннісних орієнтацій в кар'єрі. Лише при використанні таких критеріїв можливо здійснити ефективний відбір менеджерів з продажу, забезпечити їх кар'єрний ріст та оптимізацію діяльності підприємства в цілому.

Емпірично досліджено психологічні критерії відбору менеджерів з продажу для ТОВ «ДЕ ТУА». Згідно з отриманими даними більшість менеджерів з високою професійною успішністю мають високий рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей. У менеджерів із високим рівнем успішності мотивація досягнення успіху оцінюється як висока. Дослідження показало, що серед успішних менеджерів домінує висока адекватна самооцінка, в той час як серед менеджерів із середньою успішністю переважає середня та адекватно низька самооцінка. Для успішних менеджерів характерні три основні кар'єрні орієнтації: підприємництво, менеджмент та професійна компетентність. Це говорить про те, що

дана група менеджерів здатна долати перешкоди, готова до ризику та спрямована на професійний успіх.

Професійний розвиток менеджерів з продажу обумовлений декількома групами особистісних факторів. По-перше, мотиваційними факторами, адекватним рівнем домагань, потребами в служінні іншим людям, соціальному пізнанні, самоактуалізації. По-друге, професійний розвиток менеджера з продажу може визначатися такими ціннісними орієнтаціями як професійна компетентність, служіння людям, творчість в соціальних відносинах.

Описано схему спрямованості професійної діяльності менеджера з продажу, модель їх успішної професійної діяльності та алгоритм впровадження критеріїв психологічного відбору менеджерів з продажу та методів їх оцінки. Сутність схеми полягає у зміні концепції діяльності та усуненні основних протиріч у системі професійного відбору менеджерів з продажу. Модель успішної професійної діяльності менеджера з продажу включає зовнішні і внутрішні фактори мотивації, що впливають на ефективність професійної діяльності менеджерів з продажу. В основі алгоритму впровадження критеріїв психологічного відбору менеджерів з продажу та методів їх оцінки лежать критерії оцінки діяльності менеджера, його знання, уміння та навички відповідно до кожного критерію, а також методи оцінки знань та умінь.

Отже, в ході дослідження підтвердилась гіпотеза: 1) критеріями професійної успішності менеджера з продажу є висока мотивація досягнення успіху, високий рівень самооцінки, розвинені комунікативні та організаторські здібності, а також професійну компетентність як основну ціннісну орієнтацію кар'єри; 2) менеджери з високою професійною успішністю мають вищий рівень мотивації досягнення успіху, самооцінки, комунікативних та організаторських навичок та більш розвинені кар'єрні цінності ніж менеджери з середньою успішністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми психологічного забезпечення професійної діяльності: вузівська науково-практична конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (10 листопада 2014 р.): тези доп. / Відп. Ред. Г.М. Ржевський, Л.С. Процик. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 436 с.
2. Андросова И.В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера / И.В. Андросова // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 498-500.
3. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 207-211.
4. Баклицький І. О. Психологія праці : Підручник. – 2-ге вид. – К. : Знання, 2008. – 655 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
6. Бандурка О.М. Психологія управління / О.М. Бандурка, С. П. Бочарова, О.В. Землянська. — Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутрішніх справ, 2000. — 640 с.
7. Блінов О.А. Можливості та обмеження сучасного професійного відбору персоналу / О.А. Блінов // Соціально-гуманітарні та правові проблеми діяльності Збройних Сил України: матеріали науково-практичної конференції / Міністерство оборони України, Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського. – К. : НУОУ, 2014. – С. 133-135.
8. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности / В.А. Бодров. Учебное пособие для вузов – М.. ПЕР СЭ, 2001 – 511 с

9. Булгакова Д.А. Коммуникативные компетенции менеджера по личным продажам / Д.А. Булгакова, Пономарева Е.В., Хацкелевич А.Н. // *Лидерство и менеджмент.* – 2016. - №4. – С.251-258
10. Буров К.С. Проблема управления развитием профессиональной компетентности менеджеров по продажам банковских услуг / К.С. Буров, Г.Д. Юнусова // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки.* – 2014. - №6. – С.126-129
11. Всемирнова Ю.В. Компетентностный подход к моделированию успешности профессиональной деятельности персонала / Ю.В. Всемирнова // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология.* – 2015. - №6 – С.104-112
12. Дикова Д.К. Влияние мотивационных и коммуникативных свойств личности менеджеров на результативность их деятельности / Д.К. Дикова // *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология.* – 2007 - №1 – С.94-103
13. Жданович А.А., Могилёвкин Е.А., Новгородов А.С. Тест «Карьерные ориентации» («Карьерные якоря») // *Энциклопедия Карьера: ежегодный справочник по карьере и трудоустройству* / В.Старченко, С.Захарова. – М., «РТВ-Медиа», 2009
14. Зубенко І.Р. Психологічні особливості формування професійних якостей менеджера електронної комерції. : дис. ... канд. психол. наук. : спец. 19.00.07 “Педагогічна та вікова психологія” / Зубенко Ігор Ростиславович, Національний університет “Острозька академія”. - Острог, 2014. - 233 с.
15. Иванова С.В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001
16. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л.М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. – Львів: Сполом, 2011. – 216 с.

17. Карпенко Ю.В. Особливості мотивації працівників торгівлі у сучасних умовах / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 3 (59). – С.292-295
18. Катунова В.В. Дифференцирующие профессионально-важные качества менеджеров различных сфер деятельности / В.В. Катунова // Психология, социология и педагогика. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2016/01/6339> (дата обращения: 08.04.2018).
19. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Кафидов - СПб: Питер, 2012. - 240 с.
20. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Москва: Проспект, 2014. - 608 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2015. - 447 с.
22. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Е.Б. Колбачева – Ростов Н/Д: Феникс, 2014. - 381с.
23. Кон И.С. Социологическая психология / И.С. Кон. – М. ; Воронеж : МОДЭК, 1999. – 560 с.
24. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія / О.М. Кокун. – К.: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. – 200с.
25. Коровина, Т.Ю. Деятельность кадровых служб промышленного предприятия по подбору и отбору персонала / Т.Ю. Коровина // Вестник Казанского технологического университета. - 2015. - № 20. - С. 408-411.
26. Королева Н.И. Психология сервисной деятельности: учебное пособие / Н.И. Королева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 164 с.
27. Корольчук М.С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: навч. посіб. / М.С. Корольчук, В.М.Крайнюк. - К.: ЦУЛ, 2014. – 580 с.

28. Корольчук М.С. Теорія і практика професійного психологічного відбору / М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 536 с
29. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414с.
30. Кулиш, Т.Е. Найм персонала в організацію и особенности его внутренних и внешних источников / Т.Е. Кулиш, А.В. Кириллов // Новое поколение. – 2015. – № 8. – С.104-108
31. Кустов В.Н. Психолого-акмеологические характеристики коммуникативной компетентности менеджеров в коммерческих организациях / В.Н. Кустов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С.12–21.
32. Кучеренко С.М. Психологічне забезпечення професійної діяльності: курс лекцій / С.М. Кучеренко. – Х.: НУЦЗУ, 2016. – 83 с.
33. Леонова С.В. Компетенції персоналу в системі формування і розвитку людського потенціалу підприємства / С.В. Леонова // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Економіка та менеджмент: перспективи розвитку”, Суми, - 2011 р., - С.99-101
34. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів / С.В. Леонова // Національний університет “Львівська політехніка” - 2012 - №8 - С.152-155
35. Леонова С.В. Моделювання компетенцій персоналу промислового підприємства / С.В. Леонова // Матеріали V-ї міжнародної науково-практичної конференції “Перспективи і пріоритети стійкого розвитку економіки в умовах глобалізації”, Ялта, – 2011 р., С. 53-56.
36. Лозовецька В.Т. Теоретико-методологічні засади професійного навчання фахівців туризму в умовах ринку / В.Т. Лозовецька // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Зб. наук. праць №7 Інститут пед. і псих.



- професійної освіти АПН України, Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. – Вінниця: ДОВ Вінниця, 2005. – С.380-386
37. Лоїк Г.Б. Критерії і показники готовності майбутніх менеджерів туризму до професійної діяльності / Г.Б. Лоїк // Науковий вісник Чернівецького університету. Педагогіка та психологія. – 2012. – Вип.643. – С.87-95.
38. Лоїк Г.Б. Модель формування професійної компетентності майбутніх менеджерів туризму / Г.Б. Лоїк // Науковий вісник Чернівецького університету. Педагогіка та психологія. – 2013. – Вип.647. – С.112-118.
39. Лоїк Г.Б. Професійні та особистісні компетенції фахової підготовки менеджерів туризму / Г.Б. Лоїк // Педагогіка вищої та середньої школи. Збірник наукових праць Криворізького педагогічного інституту ДВНЗ "Криворізький національний університет" – 2012. – Вип.36. – С.250-25
40. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика / А.Г.Маклаков. - СПб.: Питер, 2008. - 480 с.
41. Малхазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник для студ. вузів / О.Р. Малхазов. – К. : Центр учбової літ., 2010. – 206 с.
42. Мартіянова М. П. Мотивація персоналу підприємства / М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2011. – № 7 (2). – С. 151–152.
43. Мокин, Ю.Н. Психологические факторы профессиональной успешности менеджеров по персоналу: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Юрий Николаевич Мокин. – СПб., 2004 – 161с.
44. Нетребко А.В. Управление человеческими ресурсами: правовые, организационные и социально – экономические, психологические механизмы / А.В. Нетребко // Сборник материалов международной научной конференции. – Ставрополь, 2013. – 104 с.
45. Овчинникова Л.В. Психологические факторы и динамические особенности карьеры менеджеров по продажам / Л.В. Овчинникова, М.В. Сапоровская //

Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2017. – №5 – С.34-38.

46. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / Уклад.: Іванова І.В., Казмерчук-Палащина Н. Г. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
47. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. — К.: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.
48. Панок, В. Г. Психологія життєвого шляху особистості [Текст]: монографія / В. Г. Панок, Г. В. Рудь. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 277 с
49. Побідаш А.Ю. Професійний відбір як основа психологічної придатності до діяльності в екстремальних умовах / А.Ю. Побідаш // Наука і освіта. – 2009 - №5 – С.121-124.
50. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т. Лозовецька. – Київ, 2015. – 279 с.
51. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2001. — 672 с.
52. Резанович И.В. Механизм оценки результатов подготовки менеджеров к профессиональной деятельности / И.В. Резанович // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2013 – №3 – С.42-47
53. Роговая Е.Е. Совершенствование системы подбора и отбора менеджеров дистанционных продаж / Е.Е. Роговая, В.Н. Селюкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2011 – С.115-122.
54. Родионова Е.А. Психологические факторы эффективности сотрудников современной организации / Е.А. Родионова. ООО «Издательство Проспект». – 2017. – С.112-118

55. Самоукина, Н.В. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №2 – С.94-101
56. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
57. Смирнова В.В. Секреты мотивации продавцов. 2-е изд., расширенное и дополненное / В.В. Смирнова.- Спб.: Питер, 2009. – 320 с.
58. Стародубцева О.А. Особенности системы мотивации труда менеджеров продаж на рынке B2B / О.А. Стародубцева // Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 2 (35). – С.114-118
59. Словник української мови [Електронний ресурс] // Академічний тлумачний словник (1970—1980). - Електрон. текст. данні. - Б.м., сор. 2011. - Режим доступу: <http://sum.in.ua>
60. Сульповар С.Б. Особенности деятельности менеджера на предприятиях гостинничного бизнеса / С.Б. Сульповар // Научный журнал «Сервис плюс». – 2009. - №1. – С.72-78
61. Сучасний словник іншомовних слів, укладачі Скопненко О.І., Цимбалюк Т.В. – К. : Довіра, 2006 – 456с.
62. Уваров И.А. Особенности мотивации менеджеров по продажам для организаций, основным коммерческим инструментом которых является система сбыта / И.А. Уваров // Молодой ученый. – 2011. – №8. Т.1. – С. 177-181.
63. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т.М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. – С. 129–131.

# ДОДАТКИ