

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тверской государственный университет»

На правах рукописи



Селезнева Ксения Александровна

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО
ПРОДАЖАМ КАК СУБЪЕКТА ТРУДА В НОВЫХ СОЦИАЛЬНЫХ
УСЛОВИЯХ**

Специальность 5.3.3 – Психология труда, инженерная психология, когнитивная
эргономика

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата психологических наук

Научный руководитель:

Доктор психологических наук, профессор

Жалагина Татьяна Анатольевна

Тверь - 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА АДАПТАЦИИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ.....	14
1.1 Феномен адаптации в трудах отечественных и зарубежных авторов.....	15
1.2 Виды и этапы процесса адаптации субъекта труда.....	27
1.2.1 Первичная и вторичная адаптация.....	37
1.2.2 Основные этапы процесса адаптации субъектов труда.....	40
1.3 Определение новых социальных условий с позиции психологии труда.....	44
1.4 Психологические особенности адаптации субъектов труда в новых социальных условиях (на примере менеджера по продажам).....	52
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	61
ГЛАВА 2. ПРОФЕССИОГРАФИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ С УЧЕТОМ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	65
2.1 Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с учетом адаптационных процессов в новых социальных условиях.....	65
2.1.1 Первичная и вторичная адаптация менеджера по продажам с учетом этапов реализации.....	78
2.1.2 Наставничество менеджера по продажам в процессе адаптации.....	84
2.2 Профессиографическое исследование деятельности менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня.....	89
2.2.1 Оценка и диагностика профессионально важных качеств менеджера по продажам в процессе психологической адаптации.....	92
2.2.2 Профессиограммы менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня.....	100
2.3 Формирование профессионально важных качеств менеджера по	

продажам, способствующих повышению эффективности адаптационных процессов в новых социальных условиях	118
2.3.1 Программа психологической адаптации менеджера по продажам.....	129
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	142
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И АНАЛИЗ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ ПО РАЗВИТИЮ НОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УСЛОВИЯМИ СОВРЕМЕННОСТИ.....	147
3.1 Общая характеристика эмпирического исследования влияния новых профессионально важных качеств на эффективность адаптации менеджера по продажам.....	147
3.2 Программа адаптации и тренинга развития профессионально важных качеств менеджера по продажам.....	152
3.3 Результаты исследования выраженности ПВК, взаимосвязанных с элементами адаптации менеджера по продажам.....	169
3.3.1 Результаты анализа эффективности адаптации менеджеров по продажам.....	187
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....	193
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	196
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	199
Приложение 1.....	215
Приложение 2.....	220
Приложение 3.....	232
Приложение 4.....	238
Приложение 5.....	245
Приложение 6.....	248
Приложение 7.....	250

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблема адаптации менеджера по продажам в новых социальных условиях и формирование профессионально важных качеств, отвечающих современным вызовам, стали объектами спора и разногласий между психологами труда, организационными психологами, социальными психологами, педагогами и представителями других направлений. Это связано с тем, что от того, насколько качественно организован процесс адаптации, учтены особенности профессиональной деятельности субъекта труда, в нашем случае менеджеры по продажам, процесс адаптации сотрудника к структуре организации будет осуществляться более быстрыми темпами, а вместе с этим и дальнейшая эффективность его деятельности. Большое влияние оказывают новые социальные условия, которые характеризуются изменениями в современном обществе, влияющими на социальные отношения, ценности, нормы и другие аспекты социокультурной и профессиональной жизни. К основным изменениям в социальных условиях можно отнести: современные технологии и цифровизация, внешнеполитические изменения, глобализация, трудовую занятость и культура общества. При этом особую актуальность приобретают цифровые навыки, представляющие критически важный фактор трудоустройства в условиях современного рынка труда. Поэтому, важным является определить требования к менеджеру по продажам для формирования системы психологического обеспечения успешной профессиональной деятельности.

Профессиональная деятельность менеджера по продажам характеризуется высокой интенсивностью как по задачам, так и по социальным контактам различного уровня, активным продвижением товаров (услуг) на рынке, а также индивидуальным характером деятельности с достаточно четко очерченной ответственностью за ее конечные результаты. Именно поэтому, предъявляются особые требования как к профессионально важным качествам менеджера по продажам, так и к особенностям формирования адаптации, которые в свою очередь учитывают специфику трудовой деятельности.

Обзор научных исследований (В.А. Бодров, Е.М. Иванова, А.В. Карпов, А.Я. Кибанов, О.Г. Носкова, Е.С. Романова) по теме профессиональной деятельности и ПВК показал, что такая профессиональная группа, как «менеджер по продажам», изучена значительно меньше, чем другие профессиональные группы: учителя, преподаватели вуза, журналисты, врачи, что, на наш взгляд, является еще одним аргументом в пользу актуальности данного исследования.

В науке сложились определенные теоретические и практические предпосылки для разработки и реализации процесса адаптации, а именно этапы адаптации, методики и инструменты. Но в то же время практически отсутствуют работы, охватывающие весь спектр задач, стоящих перед исследователями: от влияния новых социальных условий на процесс адаптации до поиска путей эффективного построения и реализации процесса адаптации менеджера по продажам, учитывающего новые вызовы. Таким образом, актуальность исследования обусловлена недостаточной теоретической разработанностью и практической значимостью исследуемой проблемы.

Следует отметить, что, несмотря на объемное и разностороннее изучение проблемы профессиональной адаптации субъектов труда, в научной литературе по психологии труда остаются неизученными вопросы, связанные с адаптацией в новых социальных условиях менеджеров по продажам через развитие их профессионально важных качеств. Следовательно, можно обозначить ряд противоречий, определяющих наличие научной проблемы исследования: между степенью эффективности адаптации менеджера по продажам и наличием у него ПВК, соответствующих современным вызовам; между потребностями работодателей в квалифицированных специалистах в области менеджмента и недостаточным уровнем сформированности профессиональной компетентности у менеджера по продажам; между опытом научного исследования адаптации субъекта труда и отсутствием согласованных научных представлений о реализации процесса адаптации менеджера по продажам в новых социальных условиях. Разрешение данных противоречий заключается в выявлении и описании основных направлений работы по адаптации менеджера по продажам через

развитие дополнительных ПВК, обусловленных новыми социальными условиями. Рефлексия необходимости разрешения противоречий обусловила выбор темы диссертационного исследования.

Состояние разработанности исследования. Процесс адаптации субъекта труда в последнее десятилетие стал предметом пристального внимания. Феномен адаптации представлен в работах Ананьева Б.Г., Базарова Т.Ю., Березина Ф.Б., Веснина В.Р., Еремина Б.Л., Завьяловой Е.К., Кибанова А.Я., Климова Е.А., Кузнецова П.С., Лигинчука Г.Г., Ломова Б.Ф., Маклакова А.Г., Маслова Е.В., Масловой В.М., Жалагиной Т.А., Павлова И.П., Ротенберга В.В., Соломатина А.А., Сухарева А.В., Толочка В.А., Шадрикова В.Д., Вебера М., Дюркгейма Э., Пиаже Ж., Мертон Р., Мид Дж. Г., Салзара М., Селье Г., Тейлора Ф.У., Шибутани Т., Эриксона Э. и других ученых. Важно отметить, что анализ научных исследований в области адаптации менеджера по продажам показал недостаточную проработанность данного феномена, что обуславливает дополнительное изучение, направленное на конкретизацию понятия «психологической адаптации».

Изучению профессионально важных качеств посвящены научные работы ряда исследователей. В частности, профессионально важные качества рассматриваются в научных трудах Бодрова В.А., Зеера Э.Ф., Климова Е.А., Марковой А.К., Карпова А.В., Носковой О.Г., Демиденко Н.Н., Геллерштейна С.Г., Шадрикова В.Д., Жалагиной Т.А., Ивановой Е.М., Смирнова А.Ю., Солнцевой Г.Н., Романовой Е.С., Штерна У. и других авторов. При этом, анализ трудов показал отсутствие либо недостаток проработанности темы ПВК, особенностей профессиональной деятельности менеджеров по продажам в новых условиях, что определяет научную и практическую актуальность темы исследования.

Вопросами исследования тенденций и влияния новых социальных условий занимались такие психологи труда как Бодров В.А., Дикая Л.Г., Климов Е.А., Журавлев А.Л., Ермолаева Е.П., Занковский А.Н., Купрейченко А.Б., Ломов Б.Ф., Жалагина Т.А., Маклаков А.Г., Маслов Е.В., Маслова В.М. Однако, отмечается

недостаточная мера разработанности проблемы влияния современных тенденций как на адаптацию, профессиональную деятельность менеджера по продажам, так и на особенности формирования ПВК менеджера, которые обусловлены новыми социальными условиями.

Цель исследования заключается в выявлении и обобщении особенностей психологической адаптации менеджера по продажам как субъекта труда на основании формирования дополнительных профессионально важных качеств, обусловленных новыми социальными условиями реализации профессиональной деятельности.

Объект исследования психологическая адаптация менеджера по продажам как субъекта труда.

Предмет исследования новые социальные условия как основа формирования дополнительных профессионально важных качеств, способствующих более успешному протеканию процесса адаптации и повышению эффективности профессиональной деятельности менеджера по продажам.

Гипотеза исследования основана на предположении, что процесс психологической адаптации менеджера по продажам осуществляться более эффективно после проведения комплексного тренинга по технике продаж «Перезагрузка продаж» и авторского теста «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции», направленных на развитие дополнительных профессионально важных качеств, появление которых обусловлено новыми социальными условиями.

Частные гипотезы:

1. Эффективность адаптации как психологического элемента определена через совокупность профессионально важных качеств субъекта труда - менеджера по продажам, тесно взаимосвязанных с элементами и условиями реализации процесса адаптации.

2. Новые социальные условия как фактор появления дополнительных профессионально важных качеств менеджера по продажам, погруженного в информационную среду.

3. Эффективность адаптации менеджера по продажам, погруженного в информационную среду, будет выше, при условии развития выделенных новых профессионально важных качеств, отвечающих современным условиям.

4. Разработанная авторская программа адаптации является эффективным инструментом развития ПВК и повышения уровня адаптированности менеджера по продажам в новых социальных условиях.

В соответствии с выдвинутой целью и гипотезой были поставлены следующие **задачи** исследования:

1) Осуществить теоретико-методологический анализ отечественной и зарубежной психологии по проблемам адаптации субъекта труда.

2) Определить новые социальные условия с позиции психологии труда.

3) Выявить психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам в новых социальных условиях.

4) Выполнить профессиографический анализ деятельности менеджера по продажам.

5) Определить наиболее значимые ПВК менеджера по продажам на современном этапе, способствующие повышению эффективности адаптации.

6) Определить соотношение каждого элемента адаптации с позиции ПВК и условий реализации данного процесса.

7) Исследовать содержание и структуру ПВК менеджера по продажам.

8) Эмпирически определить взаимосвязь между эффективностью адаптации и наличием новых ПВК менеджера по продажам.

9) Разработать и апробировать программу адаптации и развития ПВК менеджера по продажам.

В соответствии с задачами работы основными **методами** исследования стали тестирование испытуемых, экспериментальные методики, включающие констатирующий и формирующий эксперименты.

Достоверность и обоснованность научных результатов обусловлена качественным и количественным анализом результата; надежностью выборки; апробированным инструментарием; рациональным подходом к решению проблемы исследования; использованием совокупности методов и методик исследования, соответствующих задачам исследования; глубиной теоретического анализа изучаемой проблемы; обоснованностью теоретических положений.

Выборка исследования: общий объем выборки составил 138 менеджеров (менеджеры отдела продаж Интернет-магазина, менеджеры отдела оптовых продаж, менеджеры маркетплейсов, менеджеры отдела предпродажной подготовки, руководители отдела продаж, менеджеры отдела снабжения), из них 93 мужчины и 45 женщины, среди которых менеджеры коммерческих организаций города Москвы и Твери (ООО «РС», ООО «Примабелла», «Сан Стрит», ОУ ОЛ «Региональный довузовский комплекс», «Эйчар Лаб»). Возрастной диапазон испытуемых от 21 до 52 лет, стаж деятельности в коммерческой организации от 1 года до 12 лет.

Основные этапы исследования:

I – этап (2021 – 2022 гг.): постановка и обоснование проблемы, определение цели, задач и гипотезы исследования, анализ научной литературы по проблеме исследования, выбор методологии и методов, определение база исследования.

II – этап (2022 - 2023 гг.): эмпирическое обоснование психологической адаптации менеджера по продажам; изучение и выявление психологических особенностей профессиональной деятельности менеджера по продажам; исследование влияния новых социальных условий на профессиональную деятельность менеджера по продажам; статистическая обработка результатов с целью определения взаимосвязи эффективности адаптации и развитости профессионально важных качеств, обусловленных новыми социальными условиями.

III – этап (2023 - 2024 гг.): разработка и апробирование программы адаптации и развития профессионально важных качеств менеджера по продажам;

анализ, интерпретация и обобщение полученных результатов диссертационного исследования.

Научная новизна исследования:

1. Проанализировано и определено содержание понятий «адаптация», «психологическая адаптация», «менеджер по продажам», «профессионально важные качества» и «новые социальные условия», что вносит вклад в понятийный аппарат психологии труда; раскрыты психологические особенности профессиональной деятельности менеджера по продажам с учетом влияния новых социальных условий.

2. В результате проведенного профессиографического анализа деятельности менеджеров по продажам трех уровней описаны требования, предъявляемые к их профессиональной деятельности, а также выявлены дополнительные ПВК, появление которых обусловлено новыми социальными условиями. Разработана и представлена обобщенная професиограмма менеджера по продажам. Установлено, что эффективность адаптации находится в прямой зависимости от наличия и развитости новых профессионально важных качеств менеджера по продажам.

3. Представлено соотношение элементов адаптации с позиции профессионально важных качеств и условий реализации.

4. Обобщены и систематизированы теоретико-методологические основы понимания профессионально важных качеств менеджера по продажам; выделены новые социальные условия, обуславливающие появление новых качеств, необходимых для профессиональной деятельности.

5. Обосновано взаимовлияние эффективности адаптации менеджера по продажам и наличия ПВК, обусловленных новыми социальными условиями.

6. Определены основания работы психологов с менеджерами по продажам в процессе адаптации; разработан авторский тест, нацеленный на оценку уровня подготовленности менеджера, включая новые ПВК; разработана авторская программа тренинга, направленная на развитие новых ПВК и повышение эффективности адаптации менеджера по продажам.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в исследовании уточнено современное содержание и предметное поле понятия «Адаптация менеджера по продажам». Соотнесены термины «Психологическая адаптация менеджера по продажам», «Профессионально важные качества», «Элементы адаптации» и «Новые социальные условия». Выделены области их пересечения, определена специфичность. Показана необходимость изучения особенностей адаптации менеджеров по продажам в контексте онлайн формата деятельности. Результаты исследования расширяют научные представления об адаптации менеджеров по продажам для формирования эффективных отделов реализации онлайн продаж.

Практическая значимость исследования состоит в том, что выводы, полученные в ходе анализа теоретических и экспериментальных данных, могут служить основанием для создания более эффективных способов адаптации менеджеров по продажам, развития у них новых ПВК и, как следствие, преодоления проблем адаптации, связанных с реализацией онлайн продаж с учетом новых социальных условий.

Положения, выносимые на защиту:

1) Процесс адаптации менеджера по продажам должен выстраиваться с учетом корректив, которые внесены современными тенденциями в профессиональную деятельность менеджера с учетом набора его профессионально важных качеств.

2) Адаптация менеджера по продажам должна включать в себя психологическую адаптацию и развитие новых ПВК, что в дальнейшем обеспечит эффективную профессиональную деятельность менеджера на современном этапе.

3) Новые социальные условия создают систему факторов, определяющих возникновение новых профессионально важных качеств менеджера по продажам.

4) Психологические особенности реализации профессиональной деятельности менеджера по продажам обусловлены переходом на новые форматы, в частности, в онлайн формат.

5) Разработанная авторская программа адаптации и развития ПВК менеджера по продажам, таких как: «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж», представляет собой определенную совокупность мероприятий. Программа направлена на создание благоприятных психологических условий адаптации, формирования ПВК, обеспечивающих эффективную адаптацию к профессиональной деятельности в новых социальных условиях.

6) Разработанная и апробированная программа адаптации является эффективным инструментом развития новых ПВК менеджера по продажам, что в свою очередь, способствует большей эффективности профессиональной деятельности.

Апробация работы. Основные положения диссертации и результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры «Психология труда и клиническая психология», были представлены на межвузовской научно-практической конференции магистрантов «Современный мир психологии глазами молодого ученого: материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов» (Тверь, 2021 г.); межвузовской научно-практической конференции магистрантов «Современный мир психологии глазами молодого ученого: материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов» (Тверь, 2022 г.); международной научно-практической конференции «Инновационный потенциал развития науки в современном мире: достижения и инновации: Сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции» (Уфа, 2022 г.); межвузовской научно-практической конференции магистрантов «Современный мир психологии глазами молодого ученого: материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов» (Тверь, 2023 г.); международной научно-практической конференции «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований: Материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и их наставников» (Тверь, 2023 г.); международной научно-практической конференции «Современные

направления исследований в психологии: вызовы третьего десятилетия XXI века: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ, доктора философских наук, профессора Георгия Викторовича Телятникова, 30-летию факультета психологии Тверского государственного университета» (Тверь, 2023 г.); международная научная конференция «Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения» (Уфа, 2024 г).

По теме диссертации опубликовано одиннадцать работ, в том числе четыре статьи включенных в базу данных ВАК.

Структура и объём диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы (152 источника, из них 5 на иностранных языках) и 7 приложений. Основной текст диссертации изложен на 214 страницах и сопровождается 28 таблицами и 8 рисунками. В приложении представлены материалы, используемые в эмпирической части исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА АДАПТАЦИИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

Современный этап общественного развития характеризуется значительными преобразованиями в различных сферах жизни. Изменения, происходящие в последние годы, предъявляют новые требования к кандидатам на должность, а вместе с ними появляются и новые проблемы в процессе адаптации. Пандемия COVID-19 внесла коррективы в образ жизни, формат работы, а также повлекла за собой ускорение темпов цифровизации многих областей профессиональной деятельности. В настоящее время, цифровизация охватывает: образование, административная деятельность, включая госслужбу, здравоохранение, торговля. Цифровизация привнесла специфические требования к субъектам труда, их компетенциям и механизмам психической регуляции профессиональной активности. В связи с этим, организациям необходимы сотрудники, имеющие не только базовые знания обработки информации, делового общения, но и навыки, отвечающие требованиям современных тенденций, в частности, цифровые навыки. Более того, современный этап характеризуется высоким уровнем тревожности и стресса, который связан с изменениями во внешнеполитической деятельности страны. За период с 2022 по 2023 год возрос спрос на онлайн-сервисы психологической помощи [143]. Поэтому, крайне важно, уделять особое внимание диагностике и профилактике психологического состояния субъектов труда как в процессе адаптации, так и во время трудовой деятельности. Поскольку, именно психологическое состояние оказывает прямое влияние на эффективность профессиональной деятельности.

Разные аспекты адаптации человека как субъекта труда к условиям его профессиональной деятельности традиционно рассматриваются в таких психологических дисциплинах как: психология труда, психология личности, психология развития и акмеологии и другие, что приводит к неизбежной потере для научного изучения некоторых системных свойств целостного феномена.

Индивидуальность человека во многом предопределяет своеобразие оптимальных для него способов адаптации, адекватность типовых режимов работы, обучения и прочее [24]. Адаптационный процесс является управляемым и направленным на приспособление субъекта труда к профессиональной деятельности, организационной культуре и внутрикорпоративному распорядку, к требованиям и ожиданиям, предъявляемым к нему организацией [38]. Проблеме адаптации субъектов труда на сегодняшний день посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных психологов труда. Несмотря на то, что исследования в области адаптации субъектов труда являются многочисленными, по-прежнему остаются вопросы, посвященные изучению понимания сущности, видов и структуры данного процесса. Современное представление об адаптации основывается на трудах таких ученых как: Б.Г. Ананьев, В.Р. Веснин, А.Я. Кибанов, Е.А. Климов, Б.Ф. Ломов, А. Г. Маклаков, И. П. Павлова, М. Салазар, Г. Селье, В.Д. Шадриков и другие.

Основным капиталом любой организации являются субъекты труда, которые обеспечивают рациональное и эффективное использование различных видов ресурсов, находящихся в распоряжении организации. В связи с этим, крайне важным является проведение качественного процесса адаптации новых сотрудников.

1.1 Феномен адаптации в трудах отечественных и зарубежных авторов

Термин «адаптация» происходит от латинского *ad* – «к»; *aptus* – «пригодный, удобный», *aptatio* – «приглаживание», *adaptatio* – «приспособление» [13]. Сегодня понятие адаптация получило широкое распространение во многих научных сферах деятельности. Существует большое количество определений понятия «адаптация», все они не избавлены от ряда недостатков, основным из них является отсутствие единого мнения в понимании.

В психологии под термином «адаптация» понимается перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов окружающей среды, а также способность человека приспособливаться к различным требованиям среды без

ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой [93]. При этом подразумевается процессуальная сторона явления адаптации в отличие от приспособления, преодоления трудностей или формирования определенных свойств личности, например, профессионально важных качеств.

В психологии труда, адаптация рассматривается как динамический процесс постоянного приобретения и потери ресурсов взаимодействующих субъектов [111]. В масштабе жизнедеятельности отдельного человека имеют место как процесс приобретения (профессионализм, мастерство, мудрость, самоактуализация, самоэффективность), так и параллельный процесс потери его ресурсов (профессиональная деформация личности, физические и психические заболевания). В масштабе подразделения и организации - это большая или меньшая эффективность реализации ими внешних, социально заданных функций по созиданию общественно значимых результатов. Эффективное использование активности отдельных субъектов в масштабе организации предполагает выявление всей системы адаптационных и регуляторных механизмов, рассматриваемых как динамический процесс постоянного порождения и разрушения ресурсов взаимодействующих субъектов.

Опираясь на труды В.А. Толочка [111], определение понятия адаптации можно свести к следующим положениям:

1. «Адаптация представляет собой постоянный процесс активного согласования человеком своих индивидуальных особенностей с условиями внешней среды, обеспечивающими успешность его профессиональной деятельности и полноценную личностную самореализацию во всех сферах жизнедеятельности» [112, с. 206].

2. «Адаптация человека к труду – это совокупность психологических механизмов, проявляющаяся в успешности его профессиональной деятельности, удовлетворенности своим трудом, оптимальной психической и физиологической «цене», затраченной на достижение результата» [112, с. 206].

3. «Адаптация является собой фазовый процесс периодических изменений ее форм, обусловленных динамикой совокупности биологических, личностных,

профессиональных особенностей человека как субъекта деятельности» [112, с. 206].

Следовательно, можно выделить, как минимум, пять качественно отличающихся друг от друга уровней в отношениях человека как субъекта деятельности и организации (в системе «человек - организация») и более или менее адекватных им «единиц» анализа [112, с. 207]:

1. «Человек-профессия» (рабочее место, трудовой пост, подразделение) — «профессионально важные качества» (ПВК), «трудовые функции», «индивидуальный стиль деятельности».

2. «Человек-человек» (как субъекты совместной деятельности) - «профессионально важные качества», «трудовые функции», «социальные роли», «стили профессиональной деятельности».

3. «Человек - социальная группа» (профессиональные и межличностные взаимоотношения в трудовом коллективе) - «ПВК», «трудовые функции», «социальные роли», «стили профессиональной деятельности».

4. «Человек-организация» (все вышеупомянутые процессы в дополнительном контексте корпоративной культуры) - «трудовые функции», «социальные роли», «стили профессиональной деятельности».

5. «Человек-социум» (как совокупность политических, социально-экономических условий исторической эпохи) - «социальные роли», «стили жизни» [112, с. 207].

Практически все стороны отношений людей в системе «человек-организация», входящие в компетенцию психологии труда и других дисциплин, являются различными по своему происхождению, содержанию и психологическим механизмам управления поведением и деятельностью людей. Они выстраиваются в определенную иерархию, могут компенсироваться и замещаться другими. Например, недостатки ПВК отдельного субъекта легко компенсируются перераспределением трудовых функций в группе. В группе - субъективное восприятие ПВК партнеров может быть более значимым их объективной выраженности [110; 113].

Существует другая версия к рассмотрению адаптации, предложенная А.Г. Маклаковым, где адаптация рассматривается не только как динамическое образование (процесс приспособления к окружающей среде), но и как свойство любого живого организма [85]. Это свойство и определяет способности индивида адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, то есть адаптационные способности. Адаптационные способности представляют собой совокупность индивидуально-психологических и интеллектуальных характеристик, определяющих успешность и эффективность адекватного «ответа» индивида на воздействие психогенных факторов окружающей среды [72]. Личностный адаптационный потенциал обеспечивает эффективность процесса социально-психологической адаптации и определяется степенью соответствия «нормальному интервалу» психической и социально-нравственной нормативности. В него входят поведенческая регуляция, коммуникативные способности и уровень морально-нравственной нормативности.

По мнению Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «адаптация – это процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды» [11].

Как отмечается в работе В.Р. Веснина [22], адаптация является процессом, в течение которого новый сотрудник подстраивается под требования профессиональной деятельности и организационной среды. В рамках данного процесса, происходит ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов поведения.

А.Я. Кибанов [53] определяет адаптацию как «взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». Процесс взаимного приспособления, или адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

П.С. Кузнецов [63] предложил подходить к изучению адаптации с трех позиций. С одной стороны, рассматривать адаптацию как приспособление, с другой стороны, адаптация выступает как удовлетворенность и в-третьих, адаптация является функцией развития личности. В рамках данного направления адаптация рассматривается как внутренне мотивированный процесс принятия или непринятия личностью внешних и внутренних условий существования.

Ф.Б. Березин [13], определяет «психическую адаптацию как процесс оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления деятельности, которая позволяет индивиду удовлетворить актуальные потребности».

Вместе с понятием адаптация рассматриваются такие понятия как «адаптированность» и «адаптивность». Так, в новом словаре русского языка понятие адаптивность определяется как способность к адаптации. В словаре по психофизиологии даётся такое понятие, как «адаптированность – уровень фактического приспособления человека к жизни, уровень его социального статуса и самоощущения в обществе». По мнению Лигинчук Г.Г. [66] «адаптивность - это способность индивида или системы модифицировать себя или свое окружение при возникновении неблагоприятных изменений с целью хотя бы частичного восполнения потери работоспособности». Соответственно, адаптивность представляет собой способность субъекта труда адаптироваться к профессиональной деятельности в новой для него организации.

Адаптированность субъекта в конкретной трудовой среде проявляется не только в его поведении, но в показателях трудовой деятельности, в усвоении информации, практической реализации, а также удовлетворенности различными сторонами профессиональной деятельности: содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста [66]. Адаптация компенсирует недостаточность привычного поведения в новых условиях. Благодаря адаптации создаются возможности ускорения оптимального функционирования организма, личности в

необычной обстановке. Если адаптация не наступает, возникают дополнительные затруднения в освоении предмета деятельности, вплоть до нарушений ее регуляции.

Среди основных целей адаптации новых сотрудников в организации Кибанов А. Я., Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. и Маслова В. М. выделяют следующие:

- уменьшение стартовых издержек за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- снижение неопределенности и тревожности у нового сотрудника;
- формирование у нового сотрудника состояния удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней.

Исходя из вышесказанного, можно обобщить, что адаптация субъектов труда является непрерывным и динамичным процессом. Одна из основных задач адаптации состоит во включении субъектов труда в новую производственную среду и корпоративную культуру, принятие сотрудником норм профессиональной деятельности в конкретной организации. Помимо этого, данный процесс направлен на преодоление негативных моментов в ходе адаптации, а также на поддержание стабильности и равновесия потребностей субъектов труда и возможностей их реализации.

По мнению Александровского Ю.А [6], Березина Ф.Б. [13], Алдашева А.А. [5], Артюхова Т.Ю. [8] и других, именно психологическая адаптация обеспечивает наиболее важные связи между человеком и средой. Эффективность психологической адаптации оценивается с учетом ее психофизиологической и социально-психологической стоимости, которая определяется, по мнению Р.М. Баевского [10], энергетическими и информационными затратами.

Как считает Ю.А. Александровский [6], ведущее положение в иерархии звеньев психологической адаптации принадлежит подсистемам, обеспечивающим поиск, восприятие и переработку информации; эмоциональное реагирование, создающее, в частности, «личностное» отношение к получаемой информации и являющееся наиболее интегрированной формой активности; социально-

психологические контакты. Совокупная деятельность этих подсистем создает и поддерживает состояние психологической адаптации. Добавим в этой связи, что при особых вариантах адаптации именно в этих подсистемах следует ожидать изменений.

А.В. Сухарев [109] выделяет когнитивную, эмоциональную и моторно-поведенческую стороны процесса психологической адаптации, подчеркивая, что в норме различные стороны этого процесса недизъюнктивны, то есть неразрывны между собой. Им выделяются различные степени психологической адаптации человека: от высшей степени проявления творческой активности, до крайних проявлений психологической дезадаптации психотических расстройств и пр. Ф.Б. Березин [13] отмечает, что при нарушении психологической адаптации увеличивается «физиологическая цена», которую платит организм, уменьшается стабильность вегетативно-гуморального регулирования и адекватность активационных сдвигов.

Наиболее близкая к нашему пониманию концепция психологической адаптации разработана Е.К. Завьяловой [45]. По мнению автора, системный подход позволил преодолеть свойственное прежнему времени искусственное разделение видов и уровней адаптации и высказать предположение о механизмах их взаимодействия, предложить комплексные критерии адаптированности, уточнить понятие адаптации. Обобщая основные положения, высказанные в трудах Ф.Б. Березина, Г.М. Зараковского, В.Н. Крутько, Е.Ю. Коржовой, В.И. Медведева, В.В. Ротенберга, Е.К. Завьялова заключает, что [46]:

- адаптация является целостным, системным процессом, характеризующим взаимодействие человека с природной и социальной средой. Выделение различных видов и уровней адаптации в достаточной мере искусственно и служит целям научного анализа и описания этого явления;

- механизмом, определяющим уровень развития процесса адаптации, является диалектическое противоречие между интересами различных уровней иерархии: индивида и вида, особи и популяции, человека и общества, этноса и человечества, биологическими и социальными потребностями личности;

– системообразующим фактором, регулирующим и организующим процесс адаптации, является цель, связанная с ведущей потребностью;

– особенности процесса адаптации определяются психологическими свойствами человека, в том числе уровнем его личностного развития, характеризующегося совершенством механизмов личностной регуляции поведения и деятельности;

– критериями адаптированности можно считать не только выживаемость человека и нахождение места в социально-профессиональной структуре, но и общий уровень здоровья, способность развиваться в соответствии со своим потенциалом жизнедеятельности, субъективное чувство самоуважения;

– процесс адаптации человека в новых условиях существования имеет временную динамику, этапы которой связаны с определенными психологическими изменениями, проявляющимися как на уровне состояния, так и на уровне личностных свойств [46, с. 57].

Все приведенные выше положения концепции Е.К. Завьяловой не вызывают сомнений, их следует принять. Но далее исследовательница предлагает следующее, наиболее, по ее мнению, современное, определение понятия психологической адаптации, принадлежащее Ф.Б. Березину. Психологическая адаптация представляется как процесс приспособления субъекта труда к среде в процессе профессиональной деятельности, которая позволяет удовлетворять потребности и реализовать значимые цели, при этом обеспечивается соответствие психологической деятельности субъекта, его поведения требованиям среды [13]. Таким образом, психологическая адаптация - это, прежде всего, личностный процесс. С этим вряд ли можно безоговорочно согласиться, имея в виду, что личностные свойства нельзя отождествлять со всей психикой, они составляют хотя и важнейшую, но часть психики.

Обобщая, можно сделать следующие выводы: во-первых, отсутствует единое понимание исследователями сущности и структуры адаптации, в том числе ее психологических аспектов. Также, следует обратить внимание на то, что в психологии изучается преимущественно индивидуальная адаптация (адаптация

субъекта труда). Во-вторых, достаточно часто в трудах ученых понятие «психологическая адаптация» отождествляется «психической адаптацией», то есть исследователи абстрагируются от специфики явлений, обозначаемых понятиями. Кроме того, изучается преимущественно адаптация психическая, с включением в нее психофизиологической и психологической составляющих или без этого. Важно отметить, что социальная адаптация чаще всего анализируется отдельно от психологической, иногда ее называют социально-психологической; в некоторых работах социальная адаптация включает в себя психологическую. В-третьих, несмотря на то, что ряд исследователей заявляет о системном подходе к изучению психологических аспектов адаптации, условном выделении ее уровней, компонентов, в реальной работе они анализируют отдельные виды (формы, уровни) адаптации, то есть реализуют локальные варианты подходов к ее исследованию.

Исходя из вышесказанного, следует, что отечественные психологи труда имеют разные точки зрения к рассмотрению сущности и структуры адаптации в целом, а также по-разному трактуют психологическую и психическую адаптацию субъекта труда. С одной стороны, рассматривают психическую и психологическую адаптацию как разные виды адаптации, с другой стороны, не всегда проводят грань между адаптацией на психофизиологическом, психическом и психологическом уровнях. Но в тоже время отсутствие дифференцировки приводит к недооценке специфичности психических и социально-психологических характеристик адаптации. Именно индивидуальная адаптация является основным предметом исследования в отечественной психологии. Существующие теории адаптации созданы на основе и для исследования индивидуальной адаптации.

Таким образом, нами были рассмотрены подходы к пониманию адаптации в работах отечественных психологов труда. Основной вывод, который можно сделать следующий - существует большое количество определений понятия адаптация, но все они сводятся к тому, что адаптация - это процесс приспособления субъекта к новым условиям труда.

Обобщая основные теоретические положения адаптации субъекта труда, высказанные в трудах отечественных исследователей, можно заключить, что:

Адаптация это целостный, системный процесс, характеризующий взаимодействие субъекта труда с организацией. Выделение разных видов и уровней адаптации в известной мере искусственно и служит целям научного анализа и описания этого явления. Особенности процесса адаптации определяются психологическими свойствами субъекта труда, уровнем его личностного развития, характеризующегося совершенством механизмов личностной регуляции поведения и деятельности.

Перейдем к рассмотрению зарубежных подходов к определению адаптации.

В зарубежной научной литературе также как и в отечественной, существует несколько подходов к пониманию адаптации субъекта труда.

Зарождение теории об адаптации субъектов труда начинается с Ф.У. Тейлора (конец XIX - начало XX веков). Он же выдвигает предположение об обязательном присутствии наставника, который курирует (сопровождает) нового сотрудника на протяжении всего периода адаптации. Это связано с тем, что даже наиболее приспособленный к определенной профессиональной деятельности сотрудник может быть недостаточно подготовлен, иметь не полное понимание работы без руководства и помощи. Непривычные условия, в которых приходится действовать человеку, усложняют его деятельность и ведут к изменению ее результатов. Однако эта результативность определяется и внутренними факторами, а правильнее сказать соотношением внешних и внутренних факторов. Этот выход исходит из классического принципа детерминации, где внешнее опосредуется, преломляется через внутренние условия [99]. А поскольку результат деятельности вообще обусловлен результатом процесса адаптации - адаптированностью, то и успешность процесса приспособления зависит от совокупности внутренних условий, характеризующих способность человека к адаптации.

Согласно теории М. Вебера [21], человек стремится осознать свои цели и соотнести их с рациональными средствами достижения поставленных целей. В

этой связи адаптация выступает в качестве наиболее оптимального способа удовлетворения потребностей субъекта труда. М. Вебер выделил идеальную модель адаптации, отождествляя ее с таким понятием, как «целерациональное действие», под которым он понимал некий эталон, по отношению к которому человеческое поведение можно изучать по степени отклонения от существующей нормы.

Э. Дюркгейм [40] рассматривал адаптацию с точки зрения анализа влияния социальных норм на поведение индивида. Французский социолог утверждал, что основу социальной реальности составляют факты. Факты же, в свою очередь, обладают двумя важными признаками. Во-первых, они носят объективный характер (независимы от волеизъявления индивидов). Во-вторых, они наделены принудительной силой (способностью оказывать на личность). То есть социальные регуляторы определяются не только принудительно, но и их «желательностью» для индивидов. Таким образом, адаптация по Э. Дюркгейму, – это реализация индивидом общих социальных норм, носящих принудительно-добровольный характер.

Дж. Г. Мид [80] исследовал адаптацию с позиции ролевой концепции личности, одним из основоположников которой и являлся. По его мнению, формирование установок и моделей поведения субъекта труда зависит от установок и моделей поведения других членов коллектива, а сам процесс вхождения человека в социальную роль и является психологической адаптацией.

Представитель когнитивного подхода Л. Фестингер [102] рассматривал адаптацию в качестве своеобразного защитного механизма, при помощи которого индивид стремится преодолеть психологический дискомфорт («когнитивный диссонанс»). Стремление к положительным эмоциям, положительному фону («когнитивный консонанс») вызывает у индивида потребность в адаптации. Таким образом, под адаптацией американский ученый подразумевает процесс приобретения новой информации, с помощью которых субъект труда стремится преодолеть эмоциональное напряжение. В процессе преодоления тревожности и напряженности личность адаптанта претерпевает изменения.

Американский социолог Т. Шибутани [125] рассматривал адаптацию в виде приспособительных реакций, играющих роль восстановления равновесия между субъектом и организацией. Эти реакции происходят на всех уровнях – от индивидуального и группового уровня до межгруппового. Адаптация понимается им как способность личности решать проблемы, возникающие в социальной жизни. Таким образом понятие адаптации сводится к процессу интеграции личности со средой.

Ж. Пиаже [90] считает, что адаптация представляет собой две взаимосвязанных операции: аккомодация (усвоение правил среды, «уподобление» ей) и ассимиляция («уподобление» себе, преобразование среды). В целом адаптация представляет собой процесс приспособления субъекта к среде и достижения гармоничного равновесия с ней.

Если рассматривать теорию Э. Эриксона, то под адаптацией подразумевается процесс приспособления, когда преодолеваются трудности, формируются определенные свойства личности, а на выходе (по итогу приспособления) получается результат. Это происходит на биологическом и социальном уровне. В данной теории внимание уделяется именно второму уровню. Рассмотрим подробнее виды адаптации, предложенные ученым [60, с. 132]:

Психическая адаптация - перестройка динамического стереотипа личности в соответствии с новыми требованиями окружающей среды.

Социальная адаптация - активное приспособление человека к изменившейся среде, в ходе которого формируются новые способы поведения, направленные на гармонизацию отношений с окружающими. Адаптация является частью социализации - процесса усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемого в общей деятельности.

Самоадаптация - представляет собой способность человека самостоятельно приспособливаться к изменившимся жизненным условиям для достижения гармонии.

Опираясь на труды Эриксона Э., выделяют три стиля адаптации [94, с. 4]:

1) Творческий - приспособление к условиям среды, сопровождающееся активным влиянием на них.

2) Комфортный - привыкание, пассивное принятие всех требований и обстоятельств среды.

3) Избегающий - игнорирование требований среды по причине отсутствия возможности или желания приспособиться к ней [94, с. 5].

Из вышеперечисленного, наиболее оптимальным является творческий стиль, поскольку субъект самоадаптируется путем активного взаимодействия и изменения условий среды (приспособление среды к себе). Наименее оптимальным является избегающий стиль, при котором субъект не проявляет активности либо уклоняется от возможности приспособления.

Таким образом, анализ научной литературы по проблеме адаптации показал, что единая точка зрения по данному вопросу отсутствует. По-прежнему мало изученным остается вопрос о том, что конкретно может повлиять на процесс адаптации. В связи с этим есть основания для дальнейшего изучения данной проблемы. Обобщая изученный материал, можно сказать, что адаптация представляет собой взаимное приспособление субъекта труда и организации. Процесс адаптации основывается на поэтапном вхождении сотрудника в новую или изменившуюся систему профессиональной деятельности, которая включает в себя перестройку системы психологических, социальных и профессиональных отношений с целью оптимизации трудовой деятельности.

1.2 Виды и этапы процесса адаптации субъекта труда

В современном мире существует большое количество профессий с приставкой «менеджер». Для удобства понимания выделим три уровня менеджеров: линейные менеджеры, менеджеры среднего звена и менеджеры высшего звена. В нашей работе субъектом труда является менеджер по продажам (средний уровень). Менеджер по продажам - это специалист, который профессионально занимается торговой деятельностью [152]. Менеджеры по продажам работают в организациях, в которых происходит товарооборот: IT-

компании, пищевые, текстильные и промышленные и предприятия, фабрики, торговые сети, онлайн-магазины, организации по предоставлению различных услуг.

Субъект труда, в том числе и менеджер по продажам, приходя в новую организацию, как правило, сталкивается с некоторыми трудностями, основу которых составляет отсутствие информации о порядке и режиме работы, об особенностях поведения сотрудников и так далее. Таким образом, наличие обособленной процедуры, введения нового сотрудника в корпоративную жизнь может решить большинство вышеназванных затруднений, возникающих в начале профессиональной деятельности. Быстрая и эффективная адаптация субъекта труда свидетельствует не только об отлаженном процессе введения нового сотрудника, но также повышает эффективность самой организации. Соответственно, быстрое приспособление сотрудника к новым условиям способствует повышению эффективности его профессиональной деятельности.

Серьезным самостоятельным вопросом методологического и содержательного характера является вопрос о видах и формах адаптации. В научной литературе, посвященной психологии труда, отсутствует единство в его трактовке. Такие ученые как А.Г. Маклаков, А.Я. Кибанов, А.В. Морозов, В.Р. Веснин, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и другие, выделяют большое количество видов адаптации. Это связано с многоплановостью организационных процессов. В отношении менеджера по продажам при адаптации необходимо учитывать не только привыкание к своим профессиональным обязанностям, специфике направления деятельности организации, но и к психологическим, гигиеническим и прочим условиям.

А.Г. Маклаков [70] в своих трудах излагает о сложных механизмах физиологической, психологической и социальной адаптации. Он рассматривает их и как уровни единой адаптации, и как отдельные виды адаптации. Одновременно он подчеркивает, что существуют определенные физиологические и психологические механизмы, обеспечивающие процесс адаптации на этих трех уровнях. Три уровня адаптации взаимосвязаны между собой, оказывают друг на

друга непосредственное влияние и определяют интегральную характеристику общего уровня функционирования всех систем организма. Эта интегральная характеристика представляет собой весьма динамичное образование, которое принято называть функциональным состоянием организма. Подчеркивая, что человек есть «не просто живой организм, а прежде всего, сложнейшая биосоциальная система», поэтому при рассмотрении проблем адаптации субъекта труда выделяют три функциональных уровня: физиологический, психологический и социальный [82].

В структуре адаптации принято также выделение следующих уровней (видов): психофизиологическая адаптация, психологическая адаптация, социальная адаптация, при этом подчеркивается, что все они одновременно участвуют в процессах регулирования. Перейдем к более подробному рассмотрению видов адаптации.

Наибольшее практическое применение получила группировка адаптации А.Я. Кибанова [56] по направлениям производственная и внепроизводственная.

Процесс производственной адаптации является одним из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит во включении сотрудника в новую для него производственную среду, усвоении им производственных условий, норм трудовой деятельности, установлении и расширении взаимосвязей между работником и производственной средой [26].

Многозначность понятия «адаптации» выражается в том, что под адаптацией понимается не только процесс, но и результат. Результатом адаптации к организации менеджера по продажам является состояние соответствия между средой адаптации и субъектом адаптации. При этом следует отметить, что данное соответствие никогда не бывает абсолютным. Кроме того, оно носит обратимый характер и в любой момент может быть нарушено, поскольку личность менеджера по продажам, его интересы и потребности претерпевают изменения, а также меняются условия профессиональной деятельности.

Если рассматривать классическую для понятия «производственной адаптации» совокупность двух взаимосвязанных элементов «сотрудник-

организация», то есть основания считать в ней определяющим элементом сотрудника. Структура производственной среды весьма сложна, она состоит из ряда относительно независимых и в то же время частично пересекающихся элементов: профессионального, психофизиологического, организационного, социально-психологического, экономического и санитарно-гигиенического аспектов.

Объект производственной адаптации состоит из элементов, которые могут рассматриваться на самых различных уровнях. Они достаточно условно разделены по блокам, в соответствии с которыми выделены следующие аспекты адаптации, которые мы рассмотрим более подробно ниже.

По Кибанову А.Я. [56, с. 360], профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, для менеджера по продажам это завершенная сделка (продажа), к которой приходят по мере освоения специфики деятельности и наработки профессионально важных качеств.

Профессиональную адаптацию можно определить, с одной стороны, как приспособление менеджера по продажам к требованиям профессии, а с другой - как приспособление профессии (средств, условий труда) к требованиям и психофизиологическим возможностям менеджера.

Профессиональная адаптация рассматривается в рамках как объективных, так и субъективных показателей. В качестве объективных показателей профессиональной адаптации менеджера по продажам могут выступать: выполнение должностных обязанностей, плана по продажам и количеству привлеченных клиентов, в целом квалификации менеджера, а также наличием специальных знаний (в частности, техника продаж) и навыков (например, переговоры). Субъективными показателями профессиональной адаптации являются мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения или сохранения профессии.

Профессиональной адаптации свойственна двухэтапная реализация [56, с. 359]. На первом этапе формирование у сотрудника положительного отношения к определенному виду трудовой деятельности, характеру, условиям, режиму и организации труда. В отношении менеджера по продажам на данном этапе происходит знакомство с историей организации, спецификой работы и товара (услуги), а также трудовым распорядком, который принят в данной организации. На втором этапе происходит обучение и практика менеджера по продажам требуемым профессиональным навыкам и умениям, их закрепление в условиях конкретной организации, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных профессиональных ситуациях, контролировать и программировать свои действия.

Отдельного рассмотрения требует психофизиологическая адаптация, отражающая приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда [101].

Психофизиологическую адаптацию [56, с. 360] можно рассматривать как элемент и социальной, и биологической адаптации. Объектом адаптации в этом случае являются условия труда, то есть комплекс факторов производственной среды, которые оказывают различное психофизиологическое воздействие на сотрудника, в том числе и на менеджера по продажам. К этим условиям следует отнести: физические и психологические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещение и т.п.). Как правило, данный вид адаптации протекает достаточно быстро и в основном зависит от здоровья человека и условий данной среды.

Следующий уровень - социально-психологическая адаптация [56]. Одновременно с освоением условий труда менеджер по продажам вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение субъекта труда в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями [22]. В процессе данной адаптации менеджер по продажам получает информацию об отношениях в коллективе и отдельных

формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Для вновь принятого субъекта труда характерна готовность адаптироваться в новой для него среде, то есть установка на формирование определенной степени слияния с новым коллективом. Психологи труда выделяют несколько ступеней психологической адаптации, различающихся по степени общности адаптанта и коллектива [105, с. 78]. При этом отмечается, что психологическая адаптация может остановиться на любой из них.

Начальная ступень - внешняя переориентация, когда субъект труда не признает системы ценностных ориентации нового коллектива, но старается этого не подчеркивать и не вступать с ним в конфликт. Вторая ступень – субъект труда и коллектив обоюдно признают систему эталонов поведения друг друга, но не меняют своих прежних позиций. Эта ступень, как и предыдущая неустойчива. В конечном счете, начинает доминировать одна из сторон, либо адаптант покидает коллектив. На третьей ступени субъект труда, воспринимает систему ценностей коллектива и под ее влиянием изменяет свою систему ценностей [105, с. 78]. Вышеперечисленные ступени психологической адаптации относятся ко всем субъектам труда, включая и менеджера по продажам.

Еще один уровень адаптации - это «ассимиляция». Согласно Ж. Пиаже, ассимиляция – процесс усвоения нового опыта или информации уже существующими схемами поведения [44]. В данной трактовке, опыт понимается не «как данное», а модифицируется (или интерпретируется) в соответствии с имеющимися схемами. Исходя из этого, менеджер по продажам практически полностью принимает ценностные ориентации коллектива, а также перестраивает поведение в соответствие с принятыми нормами в организации.

Последняя ступень – это период, на котором субъект труда, после принятия групповых норм, переходит к процессу идентификации и слиянию себя либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой организации [105, с. 79]. Данный вид адаптации может быть связан с трудностями

для нового менеджера по продажам, в первую очередь с неоправданными ожиданиями быстрого успеха, в результате неправильной оценки трудностей, переоценки значимости теоретических знаний и инструкций и недостатка практических навыков. Большинство новых менеджеров по продажам боятся допустить ошибку в процессе работы с клиентом, не найти общий язык с коллегами и начальником.

Психологическая адаптация имеет достаточно сложную структуру, которая включает в себя познавательный, практический и эмоциональный аспекты. Познавательный аспект связан с получением менеджером по продажам разнообразной информации о формальной и неформальной структуре коллектива. Практический - с непосредственной интеграцией его в социальную жизнь организации. Эмоциональный аспект выражается у менеджера по продажам в формировании определенного уровня удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в системе.

Таким образом, психологическая адаптация представляет собой адаптацию к негласным нормам внутриколлективных отношений. Вместе с тем существуют еще и формально закрепленные требования, к которым менеджер по продажам также должен адаптироваться, но уже в процессе организационной адаптации.

Следующий уровень – это организационная адаптация [56, с. 360], в процессе которой субъект труда знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у менеджера по продажам формируется понимание собственной роли в организации. Важная и специфическая сторона организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера) [108].

Экономическая адаптация тесно связана с другими аспектами адаптации. Например, каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что

стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты. Экономическая адаптация несет в себе цели ознакомления менеджера по продажам с экономическим механизмом управления организацией, системой экономической стимуляции, адаптировать его к новым условиям оплаты труда и различных выплат [56, с. 360].

Заключительным уровнем, который мы рассмотрим, является санитарно-гигиеническая адаптация. В процессе прохождения данной адаптации субъект труда осваивается с новыми требованиями профессиональной, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка [56, с. 360-361]. Подразумевается, что в дальнейшем, после ознакомления с правилами трудового распорядка и техники безопасности, менеджер по продажам будет готовить свое рабочее место в соответствии с принятыми в организации требованиями и нормами. Как правило, данный вид адаптации происходит в первые дни знакомства с организацией.

Таким образом, на производственную адаптацию влияет целый ряд различных факторов. В первую очередь, степень готовности рабочего места к трудовому процессу, поскольку от нее напрямую зависит эффективность процесса адаптации субъекта труда, в том числе и менеджера по продажам. Далее, уровень организации условий труда и отдыха, а также нормы взаимоотношений в коллективе и с руководством - данные факторы оказывают в целом влияние на морально-психологический климат в коллективе. Кроме того, развитость организационной структуры и профессиональный уровень коллектива способствуют пониманию менеджером по продажам своего места в организации, а также возможностями дальнейшего профессионального развития. При этом важно отметить, что все виды производственной адаптации находятся в непрерывном взаимодействии, но главенствующую роль должна занимать профессиональная адаптация.

Внепроизводственная адаптация выражается в общении с коллегами за пределами производства, например, совместный отдых, обучение, занятие спортом. На внепроизводственную адаптацию оказывают влияние несколько

факторов: во-первых, принятые формы общения в нерабочее время, в том числе, при проведении культурных и спортивных мероприятий. Во-вторых, наличие баз отдыха, поликлиники, спортивно-культурных заведений, библиотеки. В-третьих, способы распределения и возможности получения социальных льгот [55; 57].

Важно отметить, что процесс адаптации любого субъекта труда к требованиям и условиям окружения организации во многом носит исключительно индивидуальный характер. Опираясь на труды А.Я. Кибанова можно выделить четыре типа поведения субъекта труда в организации при прохождении процесса адаптации [56, с. 478]:

Первый тип поведения «преданный и дисциплинированный член организации» характеризуется тем, что субъект полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входило в противоречие с интересами организации.

Второй тип поведения, который по А.Я. Кибанову называется «приспособленец» [56, с. 478] характеризуется тем, что субъект труда не приемлет ценностей, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации.

Третий тип поведения, имеющий название «оригинал» [56, с. 479] характеризуется тем, что субъект труда приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения.

Четвертый тип поведения А.Я. Кибанов называет «бунтарь», данный тип характеризуется тем, что субъект труда не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации [56, с. 479].

Таким образом, из рассмотренных типов поведения в процессе адаптации становится очевидно, что в одной и той же среде субъекты труда будут вести себя по-разному. В процессе адаптации менеджер по продажам, как и любой субъект труда, имеет две степени свободы в формировании своего поведения. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм осуществления тех или иных поступков принимать или не принимать уже имеющиеся в организации нормы

поведения. С другой - он волен принимать или не принимать организационные ценности, миссию и цели.

Несмотря на различие между уровнями адаптации, которые предложены Кибановым А.Я. [48; 56], все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Отдельные аспекты адаптации развиваются во времени крайне неравномерно, поэтому адаптация никогда не бывает полностью завершенной [55].

Кроме того, и субъект и объект адаптации находятся в постоянном развитии. При этом, объект адаптации - трудовой коллектив, функционирующий в определенных организационно-технических условиях. Соответствие субъекта и объекта носит условный характер и может нарушиться: адаптация имеет обратимый характер. Поэтому в понятие адаптации очень часто вкладывают «установление динамического соответствия» между рабочим местом и адаптантом. Вероятно, динамическое соответствие может служить теоретическим критерием адаптации, то есть наиболее существенным признаком того, что адаптация в основном завершена, и налицо состояние адаптированности субъекта труда, которое, разумеется, не является абсолютным [78].

Таким образом, нами были рассмотрены основные виды адаптации и, подводя итог, можно сказать, что производственная адаптация является составной частью адаптации субъекта труда, в том числе менеджера по продажам, к организации, так как последняя включает в себя внепроизводственные аспекты. Помимо этого, основным выводом, сделанный при рассмотрении типов поведения, является индивидуальный характер адаптации для каждого, поскольку, находясь в идентичных условиях субъекты труда могут вести себя по-разному. Кроме этого, главным отличительным свойством процесса адаптации является ее непрерывность, с которой связаны понятия пределов, сроков и критериев адаптации. Конечным пределом производственной адаптации является производственная идентификация, то есть отождествление интересов сотрудника и организации. При этом, такая цель неприемлема, поскольку сотрудник

существует не только ради организации. С этой позиции адаптацию можно считать условно завершенной при однонаправленности и бесконфликтности целей, интересов сотрудника и организации.

1.2.1 Первичная и вторичная адаптация

В литературе по психологии труда, посвященной процессу адаптации субъектов труда, существует другой не менее популярный вариант деления адаптации на виды - это первичная и вторичная [55]. Под первичной адаптацией понимается процесс включения нового сотрудника в трудовую деятельность. В этот период новый сотрудник впитывает накопленный производственный опыт, а также реализует в практической деятельности теоретические знания полученные ранее на предыдущем месте работы или в университете.

Важно отметить, что для вновь принятых субъектов труда процесс адаптации является особенно сложным, так как данная категория субъектов труда не имеет опыта работы. Соответственно, необходимо развивать позитивное отношение к трудовой деятельности у данных субъектов труда, ощущение своей значимости в деятельности организации и своего места в общей системе. Необходимо больше и подробнее объяснять и показывать перспективы. Для вновь принятых менеджеров по продажам важно провести обучение технике продаж, деловому общению, предоставить сценарии диалога с клиентом, а также рассказать о специфике товара (услуги). Помимо этого, менеджеру по продажам необходимо продемонстрировать взаимозависимость деятельности подразделений и ее влияние на общий результат организации. Поэтому в интересах непосредственного руководителя и трудового коллектива ввести менеджера по продажам в должность по пути наименьшего сопротивления. Это связано с тем, что если менеджер по продажам проинструктирован, к руководителю и организации испытывает доверительное отношение, усвоил предъявляемые требования к его профессиональной деятельности, комфортно чувствует себя в морально-психологическом климате, то производительность данного сотрудника будет на высоком уровне.

В период адаптации нужно планомерно вводить менеджера по продажам в профессиональную деятельность, начиная с базовых знаний об истории организации, основной цели товара (услуги), сегмента клиентов. Необходимо максимально предотвращать ситуации, которые способны негативно повлиять на вхождение менеджера по продажам в рабочий ритм коллектива, например, такие как непредвиденные трудности, связанные с перегрузками или дефицитом информации и т.д. Следовательно, управление системой адаптации должно осуществляться как активное воздействие на факторы, предрешающие ее ход, сроки и снижение неблагоприятных влияний на субъекта труда. Как правило, профессиональное образование предоставляет общие знания о трудовой деятельности и носит теоретический характер, поэтому необходимо соотносить имеющиеся знания, умения и навыки с требованиями и особенностями работы в организации. Невозможно отрицать тот факт, что у нового сотрудника может возникнуть чувство собственной некомпетентности и неумелости в конкретных областях своей трудовой деятельности [43]. В связи с этим, менеджер по продажам может утратить трудовую мотивацию и в целом желание находиться в данной организации.

В пределах трудовой адаптации нового менеджера по продажам необходима предварительная профессиональная подготовка, которая может проходить в форме стажировки. Стажировка – это деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также работа по специальности в течение определённого срока [145]. Стажировка предполагает обучение в процессе трудовой деятельности, а также она является одной из форм повышения квалификации.

В целях успешной адаптации нового менеджера по продажам с самого начала его трудовой деятельности в организации необходимо устроить экскурсию, посвященную знакомству со всеми подразделениями, включая те, с которыми взаимодействие будет редким – это необходимо для получения общей картины функционирования организации. Для новых менеджеров по продажам может организовываться специальный курс обучения, призванный наиболее

быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам трудовой деятельности в организации или подразделении. Актуальными будут следующие формы адаптации: семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

Таким образом, можно сделать вывод, что первичная адаптация имеет свои особенности, так как непосредственно пересекается с обучением субъектов труда. Поскольку менеджер по продажам, не имеющий опыта в конкретной трудовой деятельности, не в состоянии оценивать производственную и социальную ситуацию в организации, а также на него влияет отсутствие анализа непредвиденных трудностей, поэтому молодой специалист нуждается в максимально лояльном и дружеском отношении к себе. Кроме того, молодые специалисты могут выступать для организации генераторами идей, которые отличаются тем, что предлагают инновации в деятельности и прочие нововведения. Следовательно, для современных организаций принятие на должности молодых специалистов – шаги к прогрессивному развитию.

Вторичная адаптация предполагает приспособление субъектов труда, которые имеют опыт профессиональной деятельности. Как правило, данные сотрудники меняют объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя [55].

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что разделение на первичную и вторичную адаптацию не случайно, так как у них разные цели, задачи, способы и механизмы управления. Рассмотрим каждый вид отдельно.

В качестве основных целей первичной адаптации можно выделить следующие: включение вновь принятых субъектов труда в систему трудовой деятельности в общественном производстве; первичное распределение трудовых ресурсов, которое никогда не бывает окончательным; социализация и профессионализация; замещение убывающих субъектов труда; профессиональный отбор и ориентация [55]. Последний пункт говорит о том, что трудовая адаптация берет на себя функции, которые ей не свойственны. Это

объясняется в основном тем, что профотбор и профориентация еще не окончательно оформились в социальные институты. Их задачи решаются в ходе первичной производственной адаптации, а зачастую и в ходе вторичной, в основном стихийно, методом проб и ошибок.

Вторичная производственная адаптация имеет следующие цели: перераспределение кадров; приведение в соответствие качеств субъектов труда требованиям рабочих мест; дальнейшая социализация и профессионализация; повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива; совершенствование морально-психологического климата в подразделениях и в целом по организации [55, там же].

Помимо разнообразных видов, определяемых исследователями, существует множество подходов к выделению этапов адаптации. Этап адаптации является отдельным периодом в трудовой деятельности субъекта труда. Но и сам он подразделяется на определенные стадии, различающиеся степенью адаптированности субъекта труда, механизмами и методами управления адаптацией.

1.2.2 Основные этапы процесса адаптации субъектов труда

Существует множество различных подходов к выделению этапов процесса адаптации. Принято выделять три этапа адаптации субъекта труда: вхождение, овладение и утверждение, но часть исследователей, в том числе Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин, предлагают выделять в процессе адаптации четыре этапа [11].

На первом этапе производится оценка уровня подготовленности субъекта труда, которая необходима для разработки такой программы адаптации или корректировки существующей, чтобы сделать ее наиболее эффективной [11, с. 175]. На данном этапе руководитель структурного подразделения или любой другой сотрудник, ответственный за адаптацию, должен узнать, имеет ли менеджер по продажам специальную подготовку, опыт работы в аналогичных организациях, на аналогичной должности и т.д. Как правило, оценка проводится путем тестирования или участия в деловой игре, основная цель которой продажа

товара (услуги). В случае, когда менеджер по продажам имеет опыт в продажах, то период адаптации может значительно сократиться. При этом, вполне возможно, что менеджер по продажам может столкнуться с новыми для него технологиями решения знакомых задач.

Следующий этап - ориентация, состоящая в непосредственном знакомстве субъекта труда с его обязанностями, требованиями, предъявляемыми к результату его деятельности, а также с необходимой документацией [11, с. 176-178]. На данном этапе руководитель структурного подразделения, куда принят менеджер по продажам, а также специалисты службы управления персоналом должны совместно взаимодействовать, чтобы обеспечить максимальную эффективность и избежать путаницы и разногласий.

Далее, на третьем этапе происходит практическое знакомство с новым местом работы, условиями труда, а также включение субъекта труда в межличностные отношения с коллегами. На данном этапе менеджер по продажам должен применить теоретические знания, полученные на предыдущих этапах, непосредственно на практике.

Заключительный этап – функционирование [11, с. 178]. На данном этапе адаптации происходит постепенное разрешение проблем, связанных с процессом профессиональной деятельности и межличностному взаимодействию с другими сотрудниками. В этот момент менеджер по продажам переходит к стабильной трудовой деятельности с наибольшей результативностью. При спонтанном и неконтролируемом процессе адаптации данный этап может наступить через год или полтора года после приема субъекта труда, но при правильно составленной программе адаптации этот срок сокращается до нескольких месяцев, что дает дополнительную выгоду организации.

При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам вновь принятого менеджера по продажам - задачи на ближайший период с разбивкой по дням, декомпозированный план продаж, а также требования, предъявляемые к профессиональной деятельности, степень ответственности за результаты и значение его деятельности для успеха

подразделения, ответственный (наставник) за обучение сотрудника в подразделении, рабочее и обеденное время, дата выдачи заработной платы, место хранения личных вещей. При этом наставник – более опытный сотрудник (руководитель), который закреплен за новым, должен с частой периодичностью проводить беседы с ним, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и искать пути их решения. В тех организациях, где адаптации придают большое значение, процесс вхождения в организацию происходит менее болезненно, а эффективность рабочего процесса повышается гораздо быстрее.

Если принятых менеджеров по продажам более трех, то процесс адаптации может быть не только индивидуальным, но и групповым (коллективным). Для таких случаев В. М. Маслова выделяет 13 этапов адаптации (на примере менеджера по продажам) [77]:

Начинается процесс с составления списков менеджеров по продажам, которые будут входить в группу по разработке и осуществлению программы адаптации. Затем, на втором этапе, осуществляется планирование результатов, которые необходимо достичь в процессе проведения адаптации. Здесь необходимы четкие формулировки целей и задач, так как они помогут линейным руководителям при составлении программы адаптации. Как правило, из задач для менеджеров по продажам выделяют количество обработанных заявок клиентов и количество продаж.

На третьем этапе классифицируют вновь принятых менеджеров по продажам по группам (например, опытные, имеющие базовые знания и без опыта). На следующем четвертом этапе формируется список вопросов, которые могут возникнуть у менеджеров по продажам в целом и в каждой отдельной группе.

На пятом этапе составляется список заданий и перечня полезных сведений для менеджеров по продажам, необходимых для процесса прохождения адаптации или испытательного срока. После чего (шестой этап) формируется программа первого дня сотрудника. На седьмом этапе осуществляется

планирование экскурсии по организации, ее время и содержание, а также назначение ответственного лица за ее проведение [77].

Восьмой этап – планирование представления менеджера по продажам остальному коллективу. Определение времени знакомства и информации, которая будет предоставлена о новом сотруднике.

Следующий этап (девятый) - подготовка комплекта материалов документов в печатном виде, которые могут включать в себя основную информацию об организации (миссия и история), организационная структура, должностная инструкция, положение о подразделении, корпоративная культура, внутрифирменные отношения, положение о персонале, техника безопасности и технология работы, список наиболее часто возникающих вопросов у новых сотрудников с указанием лиц, которые могут на них ответить в случае необходимости [77].

Десятый этап – планирование при необходимости специальных учебных мероприятий по освоению менеджером по продажам своих должностных обязанностей.

Одиннадцатый этап – определение критериев успешного прохождения испытательного срока и условий его досрочного прекращения.

Двенадцатый этап – определение формы и критериев сроков предоставления информации от наставника и вновь принятого менеджера по продажам о ходе и результатах адаптационного периода (испытательного срока).

На заключительном этапе разрабатывается программа подведения итогов процесса адаптации или испытательного срока нового сотрудника и перевод его в основной штат [77].

Несомненно, все вышеперечисленные этапы адаптации менеджера по продажам важны, и необходимо каждому этапу уделять особое внимание. При интенсивном темпе и насыщенности корпоративной жизни от вновь принятого менеджера по продажам ожидают быстрых результатов, а менеджер в свою очередь - реализации своих важнейших целей. Поэтому крайне важно, понимать и уметь правильно организовывать процесс адаптации нового субъекта труда,

чтобы в дальнейшем избежать ухода данного сотрудника. Необходимо разработать документы, в которых четко будут прописаны система задач на период адаптации, критерии оценки работы, структура организации и схема взаимодействий отделов.

Таким образом, обобщая основные теоретические положения, представленные в трудах отечественных исследователей по проблемам адаптации, можно заключить, что адаптация - это целостный, системный процесс, характеризующий взаимодействие субъекта труда с организацией. Выделение разных видов и уровней адаптации в известной мере искусственно и служит целям научного анализа и описания этого явления. Существует множество различных подходов к выделению этапов процесса адаптации субъектов труда. Как правило, количество этапов варьируется от специфики организации и от числа субъектов труда, проходящих адаптацию. Особенности процесса адаптации определяются психологическими свойствами субъекта труда, уровнем его личностного развития, характеризующегося совершенством механизмов личностной регуляции поведения и деятельности, а также уровнем профессионально важных качеств (ПВК). Поскольку субъектом труда в нашей работе является менеджер по продажам, все вышесказанное можно отнести в том числе и к менеджерам по продажам.

1.3 Определение новых социальных условий с позиции психологии труда

В настоящее время, качество жизни связывается с выявлением социально-психологического потенциала общества. В научной литературе разрабатываются диапазоны психологических факторов экономического благополучия и неблагополучия, пересматриваются стандарты экономического благосостояния, ведутся эмпирические исследования феномена субъективного благополучия [41; 44].

Развитие цифровой экономики, основанной на производстве, распространении и потреблении информации, вызывает крупные социально-

экономические изменения, в том числе, и в сфере трудовых отношений, при этом меняется тип профессиональной деятельности и характер труда менеджеров по продажам. В связи с этим начинают требоваться совершенно новые цифровые навыки и компетенции. Под «цифровыми навыками» понимается совокупность навыков использования цифровых устройств, коммуникационных приложений и сетей для поиска и управления информацией, взаимодействия и сотрудничества, а также для решения проблем в контексте эффективной и креативной самореализации, обучения, работы и социальной активности в целом [9; 27; 129].

Новый характер труда связан с повышением квалификации менеджеров по продажам, их постоянным обучением и профессиональной переподготовкой. Подобные коррективы синхронно касаются и процесса адаптации, от которого напрямую зависит эффективность профессиональной деятельности менеджера по продажам в новых социальных условиях. Развитие рынка труда на основе цифровых технологий приводит к модернизации трудовых отношений, в которых наблюдается активное использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и формирование новых норм трудового поведения.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) представляют собой процессы, использующие совокупность средств и методов сбора, обработки, накопления и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса, явления, информационного продукта, а также распространение информации и способы осуществления таких процессов и методов [2].

До настоящего момента отечественный рынок труда медленно менялся под влиянием цифровых технологий, однако последствия пандемии 2019 года значительно ускорили процесс цифровизации, а вместе с этим, поставили новые задачи, с которыми прежде не сталкивались организации [148]. Развитие трудовых отношений в цифровой экономике приводит к замене постоянного штата временными исполнителями. По данным аналитического доклада «Всероссийского центра изучения общественного мнения» (ВЦИОМ) [135], заметным трендом последних трех лет стал очень быстрый рост числа

внештатных сотрудников, в том числе, и менеджеров по продажам. Как следствие, новый формат трудовых отношений способствует в первую очередь, сокращению издержек на аренду офисных помещений и транспортные расходы. Одним из распространенных видов трудовых отношений становится гибкая организация труда, которая выражается в удобном формате работы (дистанционно, комбинированно).

Дистанционный формат работы представляет собой выполнение трудовой деятельности вне места нахождения работодателя [1]. Работодатель и сотрудник осуществляют коммуникацию через Интернет и сети общего пользования. Комбинированный формат работы характеризуется выполнением трудовой функции сотрудником на смешанной основе: несколько дней из дома и какое-то время - из места нахождения работодателя [1]. В связи с внедрением дистанционного формата работы, произошли изменения и в процессе адаптации, которые характеризуются цифровизацией данного процесса. Во-первых, внедряются различные чат-боты, которые сопровождают нового менеджера по продажам на протяжении всего процесса адаптации. Во-вторых, переход на онлайн платформы, где хранятся все необходимые материалы для обучения менеджера. В-третьих, повсеместный переход на видеоконференции, которые обеспечивают взаимодействие менеджера по продажам на период адаптации с наставником и отделами.

Кроме этого, увеличивается производительность труда менеджеров по продажам за счет устранения помех для работы, которые существуют в офисе. Рост доверия между организацией и субъектом труда способствует повышению мотивации и, как следствие, улучшенному обслуживанию клиентов.

Рассмотрим основные тенденции в продажах, которые носят глобальный характер и касаются не только мелких, но и крупных организаций.

В первую очередь, это популяризация и начало использования искусственного интеллекта (ИИ) для увеличения продаж. Искусственный интеллект обладает большим потенциалом для увеличения продаж благодаря своей способности обрабатывать огромные объемы данных, чтобы выявлять

действенные идеи и прогнозы поведения клиентов, а также рекомендовать действия по продажам. Совместное исследование, проведенное Глобальным институтом МакКинзи и Сейлзфорс отмечается, что 40% задач в рамках традиционной функции продаж теперь могут быть автоматизированы [141].

Кроме этого, в настоящее время, практикуется сочетание человеческого и цифрового взаимодействия. Смысл данной тенденции состоит в том, что помимо общения менеджера по продажам с клиентами (общение «человек-человек»), клиент также может общаться чат-ботами (общение «робот-человек»). Данная практика имеет свои плюсы: во-первых, чат-боты являются эффективным инструментом продаж для организаций, во-вторых, чат-боты отличаются быстротой отклика на запрос клиента [137] и могут подменять менеджера по продажам, когда тот занят другим клиентом. При этом, как ранее отмечалось, данные чат-боты также могут использоваться в процессе адаптации менеджера по продажам и выполнять роль виртуального наставника.

Особую актуальность в сфере продаж приобретает практика предоставления персонализированного клиентского опыта. Согласно статистике, которую приводит компания «Эластичный путь» [19], 72% покупателей взаимодействуют только с персонализированными сообщениями, 69% покупателей готовы платить больше за индивидуальный подход, 67% покупателей предоставят личную информацию, чтобы получить персональное обслуживание. При этом, важно отметить, что сегодня существуют автоматизированные маркетинговые инструменты и стратегии, которые помогают отслеживать путь и интересы клиента, основываясь на его истории заказов и поведении в Интернете. Эти возможности дают организациям вести более личный диалог с клиентами и предоставлять индивидуальные рекомендации к покупке [146]. Данная тенденция является полезной как для клиента, поскольку позволяет ему легко находить подходящие товары (услуги) и совершать покупки, так и для менеджера по продажам – понимать потребность клиента.

Использование социальных сетей также перешло на новый уровень, а именно: для анализа продаж, лидогенерации и развития отношений с целевыми

потенциальными клиентами. При этом, организациям и менеджерам по продажам социальные сети могут помочь в понимании, кто является отдельным клиентом, кто является покупателем, кто принимает решения и владеет бюджетом. Также, социальные сети активно используются в процессе адаптации менеджера по продажам: в первую очередь для того, чтобы обеспечить взаимодействие внутри команды или отдела по профессиональным вопросам, во вторую очередь для внерабочей коммуникации среди сотрудников компании, что позволяет значительно облегчить процесс вхождения не только в должность, но в коллектив.

Следующая тенденция, которая затронула практически все направления деятельности организаций, при этом особую значимость имеет для сферы продаж и продвижения – это анализ данных через системы управления отношениями с клиентами. Данные системы позволяют вести автоматизированный учет продаж и базы клиентов, тем самым значительно облегчая работу менеджера по продажам в плане поиска необходимой информации и составления аналитической отчетности. Помимо этого, данные системы достаточно часто используются для организации и проведения адаптации менеджера по продажам, что делает процесс прозрачным для оценки и учета эффективности адаптации отдельного субъекта.

Заключительная тенденция, которую мы приведем в нашем исследовании – это смещение в сторону сопереживания (эмпатии) во взаимодействии с клиентом. Эмпатия лежит в основе принятия клиентоориентированной философии и для менеджера по продажам является важным аспектом, в первую очередь потому, что позволяет понимать и удовлетворять потребности клиента, а во вторую - это возможность построить долгосрочные отношения с клиентом. Журнал «Гарвардский обзор бизнеса» в одной из статей призывает организации проявлять такое качество как эмпатия к клиентам. Авторы статьи дают определение следующим образом эмпатии к клиентам, связанной с умением проникнуться потребностью, понять причины ее возникновения у клиента, вследствие чего осуществляется успешный поиск решения проблемы и удовлетворение данных потребностей [29].

Рассмотренные выше тенденции вносят свои коррективы как в реализацию профессиональной деятельности, определение роли менеджера по продажам, так и в процесс адаптации. Опираясь на труды В.Д. Шадрикова [123], мы рассматриваем психологическую основу деятельности как совокупность психических свойств субъекта и их всесторонние связи, которые побуждают, программируют, регулируют и реализуют деятельность, а также организованы для выполнения конкретной деятельности.

Цифровизация оказывает влияние на включенность в трудовой процесс, образ жизни и межличностные коммуникации в организации. Это влечет за собой стресс дефицита времени для приема и переработки информации, что представляет собой высокий риск для сохранности психического и профессионального здоровья менеджера по продажам [16; 23]. Опасности информационных перегрузок могут привести к стойким эффектам профессионально-личностных деформаций, которые проявляются в виде: доминантности, профессиональной индифферентности, консерватизма, профессиональной агрессии, ролевого экспансионизма и социального лицемерия [126; 144]. Кроме этого, возможно появление новых стресс-синдромов, в том числе, синдрома выгорания, связанного с напряженной психоэмоциональной деятельностью менеджера по продажам, а именно: интенсивное общение и восприятие, подкрепление его эмоциями, переработка и интерпретация получаемой информации для принятия решений. В связи с этим, можно сделать выводы о том, что цифровые технологии существенно изменяют информационную основу профессиональной деятельности менеджера по продажам, что необходимо учитывать в процессе адаптации менеджера.

Таким образом, исходя из вышеперечисленных тенденций настоящего времени и их влияния на профессиональную деятельность менеджера по продажам, крайне важным является разработка и внедрение системы психологического сопровождения в процессе адаптации. В современной психологии труда в качестве основных направлений работы в рамках психологического сопровождения на период адаптации отмечается развитие

необходимых менеджеру по продажам профессионально важных качеств, психологическую профилактику, мониторинг психологической подготовленности и актуального психического состояния, а также психологическую помощь.

Обобщая взгляды ученых на составляющие психологического сопровождения профессиональной деятельности, выделим следующие функции [25, с. 206]:

- образовательная функция, основная цель которой заключается в повышении психологической компетентности менеджеров по продажам, а также обучение различным методам психологической подготовки;

- оценивающая функция, базирующаяся на различных методах психодиагностики, направленная на мониторинг, прогноз и исследование психологической подготовленности;

- помогающая (терапевтическая) функция – психологическая помощь менеджерам по продажам, включающая ситуации, напрямую не связанные с профессиональной деятельностью;

- профилактическая функция, нацеленная на обеспечение наиболее благоприятных условий трудовой деятельности и минимизацию влияния ее негативных факторов;

- развивающая функция, способствующая обеспечению активного развития профессионально важных качеств менеджера по продажам.

Важно отметить, что функции системы психологического сопровождения тесно взаимосвязаны между собой. Так, реализация образовательной функции, позволяет в наибольшей мере использовать другие функции психологического сопровождения в процессе адаптации. В свою очередь, с помощью оценивающей функции могут вноситься необходимые коррективы и дополнения в другие элементы психологического сопровождения. Кроме того, помогающая функция осуществляется прежде всего на основе постоянного мониторинга актуального психического состояния, направленного, в том числе, и на выявление возможных психологических проблем, которые могли проявиться в период адаптации менеджера по продажам. Для осуществления своих основных функций система

психологического сопровождения использует определенные средства, включающие в себя различные методы психологической подготовки, развивающие психотехнологии, разнообразные формы психолого-педагогической деятельности. К таким средствам психологического сопровождения относятся [25, с. 206-207]:

- различные развивающие психологические тренинги (индивидуальные и групповые), в том числе с использованием специальной аппаратуры, которые обеспечат комфортный психологический климат для адаптируемого менеджера по продажам;

- семинары и мастер-классы для менеджеров по продажам, направленные на повышение как общей психологической грамотности, так и уровня знаний, необходимых для решения конкретных задач;

- психологическое консультирование, которое может использоваться не только для оказания необходимой психологической помощи, но и как инструмент психологического обучения по различным вопросам профессиональной деятельности, а также для внесения необходимых корректив в процесс адаптации;

- подготовка методических рекомендаций для руководителей, содержащих наиболее актуальную информацию по вопросам обучения и психологической подготовки менеджеров по продажам, изложенную в доступной форме.

Данные направления психологического сопровождения включают цели, задачи, функции, способы реализации указанного процесса, а также его внутренние субъектно-объектные связи. Одной из важных особенностей предлагаемой формы психологического сопровождения на период адаптации является то, что и руководители, и менеджеры по продажам одновременно являются как объектами, так и субъектами сопровождения. Психолог осуществляет в отношении них сопровождение, направленное, в первую очередь, на повышение их психологической компетенции, которое позволяет в дальнейшем рассматривать их как полноценных субъектов психологического

сопровождения, участвующих в процессе психологической подготовки менеджеров по продажам.

Таким образом, цифровизация выдвигает новые требования к профессиональной деятельности и, как следствие, необходимость разработки, освоения цифровых технологий и адаптации к ним. Помимо этого, новые социальные условия вносят свои коррективы в процесс адаптации менеджеров по продажам, которые проявляются не только в переходе на онлайн формат, но и в появлении новых инструментов сопровождения администратора. События последних лет добавили стресс неопределенности и требования к ускорению темпов освоения цифровых технологий. Особое внимание начинает уделяться цифровым навыкам как критически важному фактору трудоустройства в условиях современного рынка труда. В связи с этим эффективность профессиональной деятельности менеджера по продажам во многом зависит от степени развитости данных навыков. Поэтому, является важным определить требования к менеджеру по продажам и его компетентностям для формирования системы психологического обеспечения успешной профессиональной деятельности, которая формируется на этапе его адаптации.

1.4 Психологические особенности адаптации субъектов труда в новых социальных условиях (на примере менеджеров по продажам)

В настоящее время общество нуждается в менеджерах по продажам, которые умеют осознавать, принимать, и определять задачи на всех этапах труда, обладают основами профессиональной деятельности, осуществляемой в соответствии с принятыми или самостоятельно выработанными установками и задачами. Кроме того, менеджер по продажам должен осознавать собственную значимость для других людей, ответственно относиться к результатам деятельности и быть способным к выбору наиболее оптимального решения в спорных ситуациях.

В последние годы актуальность исследований механизмов психофизиологической адаптации человека к профессиональной деятельности

обусловлена появлением новых стилей и правил работы, новыми требованиями к гибкости менеджеров по продажам при одновременном росте количества выполняемых им задач, расширением функций и необходимых профессиональных умений. Современная деятельность профессионала характеризуется мобильным характером работы и масштабным использованием информационных и коммуникационных технологий в рабочем пространстве. Необходимо отметить, что происходит увеличение доли населения, занятого в сфере услуг, отмечается рост индивидуально-регулируемой работы и работы в командах, имеется тенденция увеличения числа «старослужащих» [32].

Многообразие и динамика изменений в различных сферах жизнедеятельности людей, происшедшие в последние два десятилетия, поставили перед психологией труда новые задачи и проблемы. Некоторые из этих изменений неизбежно затрагивают сущность трудовых процессов. Перечислим наиболее важные [35]:

1. Глобализация. Внешняя среда претерпевает значительные изменения, в рамках которой действует организация. Глобализация преобразила весь мир, меняя международные, государственные и общественные институты и принципы ведения бизнеса.

2. Влияние новых технологий. Новые технологии все больше порождают «технозависимость» человека, при которой он уже не может выполнять даже простейшую работу и вообще жить без постоянной опоры и использования все большего количества различных технических устройств. Использование новых коммуникационных и онлайн-технологий уже сегодня привело к изменению характера труда во многих сферах.

3. Изменения возрастных характеристик трудового населения. Доля трудоспособного населения мира в возрасте от 55 до 64 лет к 2050 году составит более 60% [98]. Это потребует изменения традиционных представлений о роли возраста в труде, проектирования новых подходов к организации труда, оценки деятельности, обучения персонала и т.д.

4. Изменения в организациях. Высокая неопределенность и отсутствие стабильности требуют от организации высочайшей динамичности и гибкости. Организация все больше становится виртуальной, меняя содержание и формы реализации управленческих функций.

5. Мультикультурность персонала организации. Культурное и конфессиональное разнообразие требуют новых навыков взаимодействия и общения, толерантности и высокой личной культуры.

6. Многообразие мнений и индивидуализация сознания. Сотрудники организаций все меньше склонны к беспрекословному повиновению и слепой лояльности организации; многообразие индивидуальных взглядов и мнений требуют новых подходов и методов работы с персоналом.

7. Изменения характера работы. Значительно возросли сложность и интеллектуальность труда, резко повысилась взаимозависимость участников трудовых процессов. Резко возросли напряженность, ответственность, вредность и опасность деятельности представителей ряда профессий и специальностей. Это повышает требования к уровню профессиональной подготовленности и мастерства специалистов, к состоянию их физического и психического здоровья, обуславливает необходимость изучения, механизмов регуляции различных видов профессиональной деятельности, закономерностей развития личности профессионала, индивидуально-психологических различий и т.д.

8. Возникновение и постепенное нарастание доли нестандартных форм занятости российского населения, включая неформальные виды занятости, которые появились за период мировой пандемии. Распространение этих форм и видов трудовой занятости порождает в разных группах российского общества важные социально-психологические последствия, которые необходимо специально изучать, объяснять и динамику которых необходимо прогнозировать [45].

Меняются содержание и структура профессиональной деятельности, система общественного разделения труда, появляются совершенно новые и исчезают традиционные профессии, многократно ускоряются темпы обновления

форм и видов труда в связи с технологическими и организационными новациями, расширяется применение проектных форм деятельности. Из этого становится очевидно, что перечисленные выше социальные, экономические, производственные и организационные процессы на современном этапе определяют новый характер субъекта труда, а также новые виды организационных сообществ и взаимоотношений в них.

В настоящее время остается актуальным вопрос профессиональной адаптации менеджеров по продажам в новых социальных условиях. Это связано с тем, что от того насколько качественно организован процесс адаптации, учтены особенности профессиональной деятельности субъекта труда, будет быстрым процесс внедрения сотрудника в структуру организации, а вместе с этим и дальнейшая эффективность его деятельности.

Рассматривая профессиональную деятельность менеджеров по продажам, необходимо отметить наличие ряда психологических особенностей. В первую очередь, - это сложный и одновременно творческий характер деятельности, широкий круг обязанностей, высокий уровень вариативности и нестандартности ситуаций в условиях ограниченного времени. Помимо этого, особую роль играет наличие управленческой направленности с большим числом коммуникативных контактов, связанных с установлением взаимодействия, сбытом и продвижением товаров (услуг) на рынке, а также индивидуальный характер деятельности с достаточно четко очерченной ответственностью за ее конечные результаты. Именно поэтому, предъявляются особые требования как к профессиональным качествам менеджера по продажам, так и к методам адаптации, которые учитывают особенности его трудовой деятельности.

На данном этапе, в условиях стремительной цифровизации в России активно развиваются различные методы адаптации менеджеров по продажам.

Наибольший интерес среди инновационных методов адаптации менеджеров по продажам представляет наставничество. В общем смысле это обучение на практике, во время которого нового сотрудника курирует более опытный, контролируя и помогая во всех рабочих вопросах [114]. Одновременно с

обучением проходит и процесс адаптации, раскрытие потенциала менеджера по продажам, выстраивание коммуникативных каналов с уже существующим персоналом, руководящим звеном. Прежде всего, наставник помогает менеджеру адаптироваться к корпоративной культуре, основным навыкам профессии, создает условия для эффективного выполнения функциональных обязанностей. Преимуществом внедрения наставничества как инновационного метода адаптации является: более легкая адаптация к новым производственным методам и технологиям, избежание возникновения конфликтов; повышение качества работы и сокращение числа возможных ошибок; повышение производительности труда сотрудников; повышение удовлетворенности сотрудников трудом. Также следует отметить, что результатом правильно организованного процесса адаптации является снижение необходимости контроля менеджеров по продажам, что приобретает актуальность именно в период инновационных преобразований, связанных с изменением организационной структуры.

Кроме того, существует ряд новых методов, которые начинают практиковаться в отечественных организациях. Среди этих методов выделим те, которые представляют наибольший интерес.

Метод «слежка», который имеет сходство с наставничеством, но его главная особенность в том, что вновь принятый менеджер по продажам становится фактически тенью более опытного. Менеджер по продажам наблюдает за осуществлением профессиональной деятельности, уточняя непонятные моменты, таким образом, получая информацию изнутри [81]. Данный метод может дополняться чат-ботом - программа с искусственным интеллектом, имитирующая диалог с человеком и настроенная на мгновенный ответ на вопрос пользователя через мессенджеры, сайты, телефон или мобильное приложение [140]. Чат-бот может сопровождать нового сотрудника весь адаптационный период: познакомит с наставником, политикой компании и должностной инструкцией, проведет необходимые тренинги и тестирования [69]. Кроме того, чат-бот может служить эффективным инструментом для командообразования и программ корпоративного обучения. С помощью искусственного интеллекта можно

проводить различные марафоны и испытания для сотрудников. Помимо этого, чат-боты позволяют своевременно информировать сотрудников о нововведениях в компании, а также просто знакомить с новыми сотрудниками, которые только вступают в должность.

Основные недостатки метода «слежка» состоят в том, что отсутствует получение практического опыта и навыков, поскольку в процессе обучения происходит только визуальное наблюдение за наставником. Это связано с тем, что не все люди способны усваивать информацию с помощью визуального канала. Стоит отметить, что данный метод обучения эффективен только в том случае, если обучаемый менеджер по продажам обладает высоким уровнем мотивации и сам заинтересован в получении новых знаний и навыков, в противном случае происходит пустая трата времени и перекладывание всей ответственности за результаты обучения на наставника. Важно учитывать личностные особенности не только обучаемого сотрудника, но и наставника, так как возможно появление психологического напряжения в процессе обучения и появления у наставника страха совершения ошибки «под надзором».

Следующий метод – «приятель», заключающийся в образовании рабочей команды с единой целью, ценностями и идеалами. Менеджер по продажам, который проходит адаптацию попадает в условия взаимоподдержки и взаимопомощи. Коммуницируя внутри рабочей группы, менеджер по продажам получает необходимые знания и умения посредством взаимодействия с коллегами. Командные чувства значительно облегчают процесс адаптации и создают условия для личностного роста. Как правило, адаптация и обучение с помощью данного метода подразумевают под собой прохождение наставником тренингов для развития или совершенствования навыков межличностного отношения [106]. Для взаимодействия внутри команды может использоваться корпоративный портал, который представляет собой единую платформу для более оперативной и эффективной коммуникации, а также для предоставления интерактивных курсов, тестирований, информации о деятельности компании, хранения документов [69]. Данная технология также позволяет сократить время

на адаптацию, кросс-функциональное и внутреннее взаимодействие, обучение и оценку сотрудника.

Перейдем к рассмотрению недостатков метода «приятель». Одним из главных недостатков, которые можно выделить при использовании данного метода является несовместимость типов личностей, например, интроверт-интроверт, что может значительно затруднить взаимодействие в процессе обучения. Следующий аспект – это возникновение недостоверной обратной связи между обучаемым и наставником, которая может возникать в результате отсутствия навыков правильно указать на недостатки, а также адекватно воспринимать критику.

Заключительный метод - «прикомандирование», сущность которой заключается в переводе менеджера по продажам в другое структурное подразделение или в совершенно другую стороннюю организацию для приобретения новых знаний и навыков. В условия цифровизации данный метод может обеспечиваться технологиями виртуальной и дополненной реальности. Как правило, виртуальная и дополненная реальность создается в виде геймификации процесса работы, чтобы сотрудник максимально погрузился в атмосферу организации и поставленные задачи, при этом предоставляется возможность проявить свои сильные стороны [69].

Метод может применяться в организациях, имеющих плоскую организационную структуру, не позволяющую менеджеру по продажам продвигаться по карьерной лестнице внутри подразделения. Данный метод используется организациями для ротации кадрового актива, освоения сотрудниками новых знаний, а также для развития и совершенствования различных навыков субъектов труда [47].

Недостатком данного метода является то, что обязанности менеджера по продажам, отправляемого на обучение, должен кто-то выполнять. Более того «отдающая сторона» может существенно пострадать, получив обратно не обученного и мотивированного сотрудника, а заявление об увольнении, поскольку «на стороне» он увидит для себя лучшие перспективы и условия труда.

Также необходимо учитывать особенности личности и совместимость как обучаемого субъекта труда, так и наставника, поскольку это может снизить мотивацию у обучаемого или дестабилизировать моральный климат у принимающей стороны.

Важно отметить, что в настоящее время стали очевидным преимуществом в процессе адаптации цифровые технологии. Однако здесь возникает проблема выбора цифровых инструментов, их соответствия условиям и потребностям конкретных организаций. Для решения данной проблемы рекомендуем обратить внимание на программные продукты, которые могут подойти большинству организаций различных форм собственности и видов деятельности, которые к тому же нетрудно освоить и использовать. Рассмотрим более подробно программные продукты ниже.

Существуют различные онлайн-каналы и сервисы для взаимодействия, которые могут повысить эффективность адаптации. Онлайн-каналы – это различные мессенджеры, онлайн сервисы и платформы для удобного взаимодействия между людьми. Различные мессенджеры такие как Телеграмм, ВКонтакте, Одноклассники и другие, способствуют увеличению скорости принятия решений. Для организации онлайн-встреч существуют сервисы для коллективных звонков с возможностью видеосвязи.

Для ускорения процесса адаптации вновь принятого менеджера по продажам, можно использовать различные чат-боты, которые помогают в формате игры познакомиться со своими коллегами и лучше узнать их. Такой инструмент отлично подойдет сотрудникам крупных компаний, в том числе новичкам. Помимо этого, рабочую коммуникацию можно проводить через инструменты для командного взаимодействия: Телемост от «Яндекс». В этих приложениях есть огромное количество доступных интеграций других полезных сервисов.

В целях автоматизации процесса управления персоналом могут использоваться системы управления человеческими ресурсами, которые направлены на обеспечение организации качественным персоналом, способным

выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Кроме того, с целью ускорения процесса оформления сотрудника могут использоваться различные цифровые документы, подписи которых осуществляются с помощью электронной цифровой подписи.

Проведение обучения в дистанционном формате осуществляется при использовании различных ЛМС-систем (Система управления обучением), которая представляет собой платформу или программное приложение, предназначенные для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения образовательных и информационных материалов, формирования аналитики и отчетности.

Реализация неформального общения и поддержание командного духа в условиях дистанционного формата работы сопровождается использованием онлайн-игр «Где логика?», «Гартик», «Мафия» и других, что позволяет познакомить команду с новичком и ускорить процесс адаптации.

Таким образом, перечисленные методы, а вместе с ними и цифровые инструменты, открывают широкие возможности для адаптации менеджеров по продажам как субъектов труда в новых социальных условиях. Настоящее время характеризуется последствиями не только пандемии COVID-19, но быстрыми темпами цифровизации практически всех областей жизни человека. Все это вносит свои коррективы в ситуацию на рынке труда. Поэтому правильная организация процесса адаптации позволяет получить на выходе быстрый старт самостоятельной эффективной деятельности субъекта труда. Позволит выявить на раннем этапе не подходящих для должности сотрудников, а также слабые стороны менеджера по продажам, позволяет избежать текучки кадров среди вновь нанятых менеджеров, что в свою очередь позволит повысить удовлетворенность профессиональной деятельностью и способствовать увеличению эффективности профессиональной деятельности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.

В психологии под термином «адаптация» понимается перестройка психики индивида под воздействием объективных факторов окружающей среды, а также способность человека приспосабливаться к различным требованиям среды без ощущения внутреннего дискомфорта и без конфликта со средой. Понимание исследователями сути и структуры адаптации, в том числе ее психологических аспектов, существенно отличается. Психологическая адаптация исследуется, с включением психофизиологической и психической составляющих.

Субъектом труда в нашей работе является менеджер по продажам. Термин менеджер по продажам имеет множество определений в российской научной литературе. Нами было предложено обобщенное определение, которое характеризует менеджера по продажам как специалиста, имеющего высшее образование и профессионально занимающегося торговой деятельностью.

В первой главе рассмотрены два вида адаптации – производственная и внепроизводственная. Процесс производственной адаптации является одним из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит во включении менеджера по продажам в новую для него производственную среду, усвоении им производственных условий, норм трудовой деятельности, установлении и расширении взаимосвязей между менеджером и производственной средой.

Нами было установлено, что структура производственной среды весьма сложна, она состоит из ряда относительно независимых и, в то же время, частично пересекающихся уровней профессиональной, психофизиологической, организационной, социально-психологической, экономической и санитарно-гигиенической адаптации.

В научной литературе, посвященной процессу адаптации субъектов труда, существует другой, не менее популярный вариант деления адаптации на виды – это первичная и вторичная. Под первичной адаптацией понимается процесс включения нового сотрудника в трудовую деятельность. Вторичная адаптация предполагает приспособление субъектов труда, которые имеют опыт

профессиональной деятельности. Как правило, данные сотрудники меняют объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя [55].

В качестве основных целей первичной адаптации можно выделить следующие: включение менеджера по продажам в систему трудовой деятельности организации; первичное распределение трудовых ресурсов, которое никогда не бывает окончательным; социализация и профессионализация; замещение убывающих менеджеров по продажам; профессиональный отбор и ориентация.

Вторичная производственная адаптация имеет следующие цели: перераспределение кадров; приведение в соответствие качеств сотрудников требованиям рабочих мест; дальнейшая социализация и профессионализация; повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива; совершенствование морально-психологического климата в подразделениях и в целом по организации.

В настоящее время остается актуальным вопрос профессиональной адаптации менеджеров по продажам. Это связано с тем, что от того, насколько качественно организован процесс адаптации, учтены особенности профессиональной деятельности субъекта труда, будет осуществляться более быстрыми темпами процесс внедрения сотрудника в структуру организации, а вместе с этим и дальнейшая эффективность его деятельности.

В свете новых социальных условий, характеризующихся повсеместной цифровизацией, в России активно развиваются различные методики адаптации таких субъектов труда как менеджеры по продажам. Наиболее распространенным является наставничество. Более того, существует ряд методов, которые начинают практиковаться в отечественных организациях к ним относятся методы «слежка», «приятель», «прикомандование», которые в тандеме с цифровыми технологиями позволяют не только быстро и эффективно адаптировать к профессиональной деятельности новых менеджеров по продажам, но и в реальном времени отслеживать успехи процесса адаптации.

В настоящее время, в новых социальных условиях, цифровые технологии стали очевидным преимуществом в процессе адаптации и все чаще используются

организациями на практике. Нами были рассмотрены различные онлайн-каналы, сервисы и цифровые инструменты для взаимодействия, которые могут не только ускорить процесс, но и повысить эффективность адаптации менеджеров по продажам. Помимо этого, автоматизация всего процесса управления персоналом происходит через внедрение системы управления человеческими ресурсами. Для более неформального общения и поддержания командного духа в новых социальных условиях, в том числе - дистанционного формата работы, могут использоваться онлайн-игры.

Таким образом, процесс адаптации к профессиональной деятельности является важным как для новых менеджеров по продажам, так и для тех, кто переходит с одной должности на другую. С течением времени, наряду с традиционными методами адаптации появляются новые, которые способствуют ускорению и повышению эффективности процесса адаптации. Крайне важно отметить, что особенности процесса адаптации определяются психологическими свойствами менеджера по продажам, уровнем его профессионально важных и личностных качеств, которыми он должен обладать, чтобы достигнуть успеха в профессиональной деятельности.

На сегодняшний день в российских организациях активно используются передовые технологии адаптации, а именно чат-боты, технологии виртуальной и дополненной реальности. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на усовершенствование процесса адаптации, а также оценку соответствия субъектов труда – менеджеров по продажам - множеству показателей и критериев.

В условиях современного общества, особенно в контексте возрастающей цифровизации, появляются новые требования к профессиональной деятельности. В связи с этим, появляется необходимость разработки, освоения цифровых технологий и адаптации к ним. Более того, в условиях современной цифровизации наблюдается увеличение числа менеджеров по продажам, переходящих в направление электронной коммерции. Особую актуальность приобретают цифровые навыки, представляющие критически важный фактор

трудоустройства в условиях современного рынка труда. Поэтому, важным является определить требования к менеджеру по продажам и его компетентностям для формирования системы психологического обеспечения успешной профессиональной деятельности.

Таким образом, в первой главе диссертации были рассмотрены основные теоретические аспекты адаптации субъектов труда (на примере менеджера по продажам), выделены психологические особенности профессиональной деятельности данных субъектов труда, определено понятие новые социальные условия, которые оказывают влияние на трудовую деятельность менеджера по продажам. В следующей главе будут рассмотрены психологические особенности профессиональной деятельности менеджера по продажам с учетом влияния новых социальных условий.

ГЛАВА 2. ПРОФЕССИОГРАФИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ С УЧЕТОМ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

2.1 Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с учетом адаптационных процессов в новых социальных условиях

Активное взаимодействие субъекта труда с окружающей средой сопровождается процессом его адаптации (приспособления) к ней. Включение менеджера по продажам в трудовую деятельность также вызывает развитие адаптивных реакций организма и психики в ответ на воздействие непривычных внешних и внутренних факторов труда. Адаптация к труду, по мнению Дружинина В.Н. представляет собой процесс перестройки и приспособления совокупности внутренних структур и систем субъекта труда к особенностям трудовой деятельности для обеспечения наиболее эффективной саморегуляции на этапах профессионального пути [36].

Степень активности субъекта труда, в том числе и менеджера по продажам, влияет на эффективность профессиональной адаптации, которая может проявляться либо в зависимости субъекта от профессиональной среды, либо в его стремлении эту среду преобразовать в соответствии со своими установками, требованиями и возможностями.

Процесс адаптации является непрерывным, но он активизируется, когда в системе «субъект труда - профессиональная среда» возникает рассогласование. В процессе адаптации можно выделить три периода: адаптивное напряжение, стабилизация, адаптивное истощение [15]. Эти периоды отражают соотношение состояния энергетических, информационных, поведенческих ресурсов субъекта труда и требований производственной среды. Все вышеперечисленное характерно и для менеджера по продажам, поскольку процесс адаптации к профессиональной деятельности с новым товаром (услугой) может быть вызовом и особенно, если новый товар (услуга) значительно отличается от тех, с которыми менеджер

работал ранее. Поэтому, чтобы нейтрализовать адаптивное напряжение и стабилизировать процесс, разрабатывается программа адаптации, которая включает в себя: во-первых, обучение менеджера по продажам новому товару (услуге), проведение встреч и тренингов, направленных на знакомство с особенностями продукта. Во-вторых, сопровождение менеджера по продажам на протяжении всего процесса адаптации в виде доступа к экспертам товара (услуги), обучающим материалам, а также технической и психологической поддержки. В-третьих, отслеживание показателей эффективности профессиональной деятельности менеджера по продажам, которое включает в себя анализ того, как менеджер по продажам презентует товар (услугу), какие сценарии продаж использует и какие результаты приносит. Правильно выстроенные процесс адаптация менеджера по продажам позволяют организациям в будущем создавать динамичные команды, которые могут адаптироваться к постоянно меняющемуся рынку и преодолевать любые вызовы, которые могут возникнуть на их пути.

Профессиональная адаптация проявляется в форме производственных, физиологических, психологических и социальных факторов регуляции приспособительных процессов и признаков адаптации. Профессиональная (производственная) адаптация характеризуется повышением эффективности, качества и безопасности труда, ростом самостоятельности и проявлением творчества в работе. Психологическая адаптация проявляется в повышении функциональной надежности, эмоциональной устойчивости к воздействию неблагоприятных факторов деятельности, в адекватности эмоциональных переживаний профессиональных успехов и неудач. Социальная адаптация отражается в процессах принятия и усвоения норм поведения, свойственных для конкретной организации, и своей социальной роли в группе [32].

Можно выделить две стратегии процесса профессиональной адаптации субъекта труда [32]:

- 1) конформную, отражающую стремление соответствовать нормам конкретной профессиональной среды, использовать советы и указания руководителей и коллег, достигать согласия в межличностных отношениях и т. д.;
- 2) творческую, проявляющуюся в стремлении к самостоятельности, в поиске более совершенных приемов работы, рационализации орудий и организации труда и т. д. [там же].

Среди психологических механизмов адаптации особое место занимает самооценка. Согласно А. А. Реану, самооценка - это компонент самосознания, включающий наряду со знаниями о себе оценку человеком своих физических характеристик, способностей, нравственных качеств и поступков [95]. И. И. Чеснокова пишет, что под самооценкой принято понимать интериоризированный механизм социальных контактов, ориентаций и ценностей, преобразуемый в самооценку личности, своих возможностей, профессиональных и личностных качеств, занимаемой жизненной позиции [120]. Завышение самооценки для менеджера по продажам провоцирует постановку целей, превышающих возможности и, как следствие, выгорание и потерю интереса к деятельности, при этом занижение самооценки формирует пассивность, боязнь ответственности. Результатом неадекватной самооценки и в том, и в другом случае является недостаточная профессиональная адаптация к труду и неполная реализация возможностей менеджера по продажам в профессиональной деятельности.

В настоящее время, в условиях социально-экономического и технического развития, повышения сложности и ответственности многих видов труда, возрастают требования к уровню профессиональной пригодности не только к труду в целом, но и к конкретным профессиям. В связи с этим возрастает роль психологических знаний о трудовой деятельности менеджера по продажам. Знания психологических особенностей трудовой деятельности позволяют повысить ее эффективность, надежность, безопасность, а также привлекательность и удовлетворенность трудом. Изучение профессиональной деятельности с точки зрения психологии труда дает возможность не только обосновать пути, методы и средства совершенствования деятельности, но также

исследовать фундаментальные явления психики такие как: формирование субъекта труда, становление личности профессионала, механизмы регуляции функциональных состояний, проявления личностных особенностей в трудовом поведении [17; 42]. Помимо этого, знание особенностей психологического и профессионального аспекта деятельности позволяет разработать оптимальную программу адаптации субъекта труда, что в конечном счете поможет на выходе получить эффективного сотрудника с потенциалом в карьерном развитии.

Начало изучения профессиональной деятельности было положено отечественными психологами. Труды таких ученых как: Е.А. Климов, Б.Ф. Ломов, В.Д. Шадриков, А.Н. Леонтьев, Б.М. Теплов, Б.Г. Ананьев и других, заложили основы психологии труда, а также сформировали представления о психологическом строении деятельности, ее структуре, механизмах регуляции и принципах изучения.

Дальнейшее развитие психологии труда определило актуальность и практическую необходимость психологического изучения специалистов новых профессий, среди которых одной из значимых для экономики страны, является профессия менеджера по продажам [30; 59; 87].

Менеджеры по продажам присутствуют в каждой организации и играют важную роль, поскольку являются основным звеном организации, обеспечивающим координацию сотрудников и финансовое благополучие организации. Именно поэтому, к специалистам данной области предъявляются достаточно высокие требования при отборе на должность. Помимо профессиональных знаний и навыков, особое внимание уделяется личностным качествам менеджера по продажам как субъекта труда.

В связи с этим значительный научный и, особенно, практический интерес представляет выявление психологических особенностей профессиональной деятельности менеджеров по продажам, изучение их ведущих профессиональных мотивов, а также установление профессионально важных психологических качеств, обуславливающих успешность профессиональной деятельности. Помимо этого, знания об особенностях профессиональной деятельности менеджера по

продажам позволят максимально эффективно организовывать процесс адаптации с учетом новых социальных условий, и, как следствие, получать в кратчайшие сроки специалистов, которые приносят результаты.

В настоящей работе мы рассматриваем профессиональную деятельность менеджеров по продажам. Менеджеры по продажам бывают трех уровней: линейный (менеджеры склада), средний (непосредственные менеджеры по продажам) и высший (менеджеры высшего звена (руководитель отдела продаж)). Менеджер каждого из трех уровней имеет свои профессиональные особенности и отличия от других. Однако, все они являются менеджерами по продажам, при этом каждый из них ответственен за свой этап продажи. Изобразим иерархию менеджеров по продажам схематически (рисунок 2.1) и рассмотрим более подробно каждый из уровней.

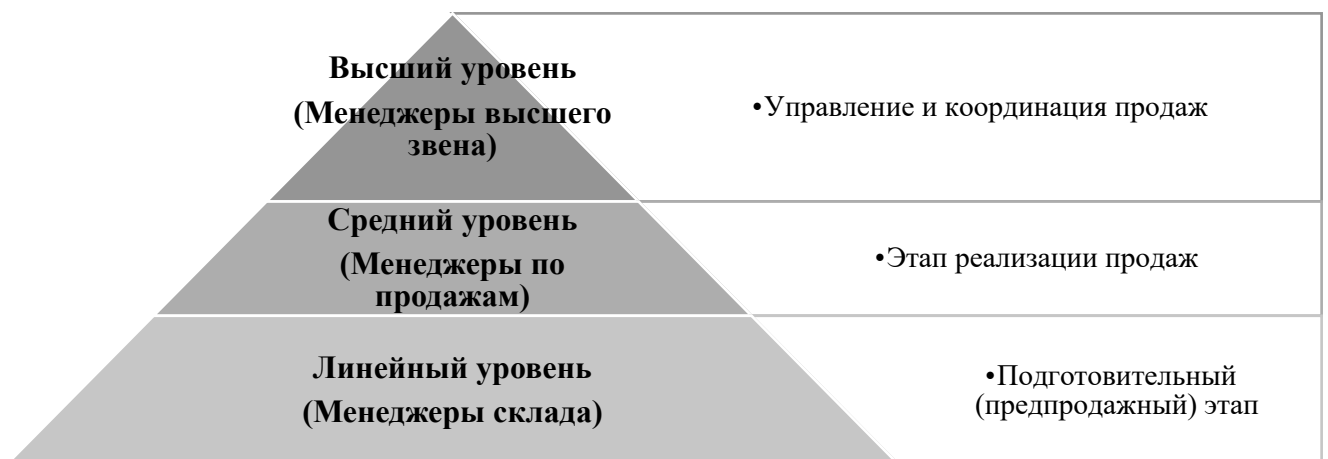


Рисунок 2.1 – Иерархия уровней менеджеров по продажам [79]

Основываясь на иерархии уровней, которая представлена на рисунке 2.1, становится очевидным, что в основании (линейный уровень) находятся менеджеры склада, отвечающие за подготовительный этап продажи. Данный уровень является базовым, которые обеспечивает предпродажную подготовку товара, основная цель которой состоит в достижении заключения сделки на выгодных условиях для организации и клиента. Функции менеджера склада состоят из анализа соответствия товара организации требованиям клиента, поиске для каждого клиента индивидуального решения, которое удовлетворит его

запросы, оптимизации процессов хранения и продаж посредством налаживания контактов между представителями организации и заказчика, установки корректной цены продукта с учетом сформированного плана выполнения всех необходимых работ; завершения сделки доставкой товара, поскольку правильно организованный предпродажный (подготовительный) этап позволяет непосредственному менеджеру по продажам закрыть сделку продажами.

На линейном уровне иерархии находятся менеджеры по продажам (менеджер склада), которые являются младшими руководителями над исполнителями, у них может быть любой уровень образования. К ним можно отнести кладовщиков, заведующих отделами в магазинах, младших менеджеров по продажам.

Менеджеры среднего звена (непосредственный менеджер по продажам) являются руководителями над линейными менеджерами и обязательно имеют высшее образование. Менеджеры данного уровня отвечают за этап реализации (продажи) товара или услуги. Данный этап является основным, поскольку обеспечивается продажа товара конечному клиенту. К ним относятся менеджеры по продажам, ведущие и старшие специалисты отделов. Функции непосредственного менеджера по продажам состоят из поиска и общения с потенциальными клиентами для выявления требований и пожеланий к товару, а также во взаимодействии с командой, чтобы запустить предпродажный (подготовительный) этап. Помимо этого, непосредственный менеджер по продажам занимается ведением документооборота по каждому клиенту, который включает в себя условия сотрудничества, внутренние соглашения, счета на оплату и прочие документы по продажам. После того, как потребности клиента выявлены и найдены пути их удовлетворения – непосредственный менеджер по продажам передает запрос клиента менеджеру склада, который ответственен за подготовительный (предпродажный) этап, в целях комплектования товара и отправки его в доставку конечному клиенту.

Менеджеры высшего звена – самая малочисленная группа руководителей, которыми являются руководители отделов продаж, руководители цехов,

директора филиалов. Менеджеры данного уровня отвечают за управление отделами склада (предпродажный этап) и отделами продаж (этап реализации). Менеджеры высшего звена имеют, как правило, не одно высшее образование [139]. Функционал менеджера по продажам высшего звена (руководитель отдела продаж) состоит из управления и координации непосредственных менеджеров по продажам и менеджеров склада, а также контроля качества их работы путем мониторинга эффективности с помощью специальных компьютерных программ и систем онлайн-продаж. Помимо этого, менеджер высшего звена формирует и утверждает ассортиментную и ценовую стратегию организации, прогнозирует объемы продаж, планирует производство и поставки товаров на склады, а также контролирует реализацию всех планов и отчитываться перед собственниками компании.

Вышеизложенная иерархия характеризует основные направления деятельности менеджера по продажам, где менеджеры склада отвечают за подготовительный этап продажи, менеджеры по продажам ответственны за непосредственную реализацию (продажу) товара (услуги), а менеджеры высшего звена осуществляют руководство отделами продаж. Поскольку каждый уровень в иерархии менеджеров имеет ряд отличий от предыдущего, становится очевидным, что и процесс профессиональной адаптации для каждого уровня будет иметь свои особенности и включать разные (дополнительные) инструменты оценки, методы обучения и тренинги, нацеленные на развитие тех или иных профессионально важных качеств свойственных конкретному направлению деятельности менеджера по продажам.

Обращаясь к нынешним представлениям о профессиональной деятельности менеджера, следует, что современный менеджер выступает в нескольких лицах [79]:

- управляющий, который осуществляет руководство большим коллективом сотрудников;

- лидер, который ведет за собой подчиненных, используя свой авторитет, профессиональные знания и навыки, а также положительные эмоции для воодушевления сотрудников;
- дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и представителями власти, способный успешно преодолевать внутренние и внешние конфликты;
- наставник, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направить его развитие в необходимом для предприятия направлении;
- инноватор, который понимает роль науки в современных условиях, способный оценить и внедрить в производство новое изобретение или рационализаторское предложение;
- личность, обладающая высокими интеллектуальными знаниями и способностями, уровнем культуры, которая способна быть эталоном для окружающих [79, там же].

Сфера торговли является наиболее многогранной относительно требований к набору необходимых профессиональных качеств. Поэтому каждая из вышеперечисленных ролей для менеджера по продажам является важной, поскольку менеджеру необходимо в себе совмещать комплекс умений и навыков: быть управленцем, лидером, который задает темп в работе отдела; дипломатом, способным вести переговоры с клиентами и выводить их на выгодные условия для организации; наставником для вновь принятых менеджеров, а также инноватором, который приносит изменения в работу. Способность совмещать в себе разные роли для менеджера по продажам является одним из ключей к успешной профессиональной деятельности [130]. Соответственно, процесс трудовой адаптации должен в себя включать развитие данных качеств менеджера по продажам для обеспечения психологически комфортного вхождения в должность и достижения результатов в кратчайшие сроки.

Термин «менеджер» имеет английское происхождение и переводится как «управляющий». Рассмотрим несколько определений понятия «менеджер»:

Во-первых, менеджер - это квалифицированный специалист, наемный работник, который занимается профессиональной организаторской деятельностью в структурах управления предприятия, компании; осуществляет руководство деятельностью других людей в процессе выполнения ими работы [104].

Во-вторых, менеджер - это руководитель или управляющий, отвечающий за определенное направление деятельности предприятия (менеджер по персоналу, инвестиционный менеджер, финансовый менеджер, риск-менеджер, бренд-менеджер, менеджер по продажам и так далее), управляющий проектом (менеджер проекта) или целой компанией (топ-менеджер) [104].

В-третьих, менеджер - это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, предприятия, функционирующих в рыночных условиях [104].

Таким образом, термин «менеджер» имеет широкое распространение и употребляется применительно: к организатору конкретного вида работ в рамках отдельного подразделения или программно-целевой группы; руководителю предприятия или его подразделения (управления, отделения, отдела); руководителю по отношению к подчиненным; администратору любого уровня управления, организующему работу в соответствии с современными методами; специалисту по управлению производством; предпринимателю-организатору в определенной сфере; члену руководящего состава фирмы, наделенному исполнительной властью и осуществляющему определенные ему функции.

Отсюда следует, что менеджер - это руководитель любого вида деятельности, который осуществляет управленческий процесс. Однако, в России данный термин не закрепился в значении «управления» и чаще используется для обозначения специалистов младшего звена организации, в том числе - торговых. Менеджер по продажам, которому посвящена наша работа, является специалистом, который непосредственно участвует в процессе продаж в организации.

Как правило, перечень решаемых менеджером по продажам задач зависит от вида деятельности организации. Основной функционал сводится к подготовке рекламных и демонстрационных материалов, также поиску потенциальных клиентов и проведению переговоров, целью которых является продажа; организация, проведение и участие в разнообразных рекламных мероприятиях. Из управленческого функционала можно выделить координацию действий подразделений организации, занимающихся подготовкой и осуществлением поставки товара или оказания услуги (начиная с юридического отдела и бухгалтерии и заканчивая складом, производственным или транспортным отделом). В обязательный перечень деятельности входят также: разработка плана продаж и контроль над его выполнением; учет продаж и различных статистических данных, непосредственно связанных с ними; подготовка отчетности и аналитических материалов с итогами работы – как отдела продаж, так и всей организации в целом.

Исходя из этого можно сделать вывод, что профессиональная деятельность менеджеров по продажам имеет ряд психологических особенностей, среди которых наиболее выраженными являются: многоплановый и эвристический характер деятельности, полифункциональные обязанности, высокий уровень вариативности и нестандартности ситуаций в условиях дефицита времени. Помимо этого, особую роль играет наличие управленческой направленности деятельности с большим числом коммуникативных контактов, связанных с установлением взаимодействия, сбытом и продвижением товаров (услуг) на рынке, а также индивидуальный характер деятельности с достаточно четко очерченной ответственностью за ее конечные результаты. Данные психологические особенности крайне важно учитывать при оценке и диагностике ПВК нового менеджера по продажам, а также при подготовке и организации процесса адаптации. Это связано с тем, что если какой-то из аспектов будет не учтен, то по итогу прохождения адаптации на выходе будет получен неэффективный менеджер по продажам, который в последствие быстро завершит профессиональную деятельность.

Психологические особенности деятельности менеджера по продажам предъявляют определенные требования к их профессиональным качествам. Рассмотрим более подробно психологические ресурсы (качества) менеджера, которые необходимы для высокой производительности труда. Психологические ресурсы представляют собой систему психологических характеристик субъекта труда, которые проявляются не только в стиле поведения, но и в мышлении, индивидуальных особенностях принятия и исполнения решений. [35; 62; 113]. Исходя из этого, необходимо структурировать и дать предварительную классификацию отдельных психологических характеристик, которые в совокупности формируют психологические ресурсы менеджера по продажам.

Первым шагом структурирования психологических ресурсов будет их разделение на три основные группы - общие деловые, специфические управленческие и дополнительные характеристики. Рассмотрим более подробно каждую из приведенных характеристик [123, с. 66-67]:

Первая группа – общие деловые характеристики. К данной группе относится ряд общих психологических характеристик, с помощью которых можно описать стиль делового поведения любого субъекта труда. Такие характеристики проявляются в процессе деловой активности и имеют устойчивый характер.

К характеристикам данной группы относятся [123, с. 70]:

– компетентность, под которой понимается не только конкретный уровень знаний, но и психологические способности личности, позволяющие непрерывно поддерживать профессиональную компетентность на актуальном уровне;

– деловитость, представляющая собой совокупность активности, инициативности, быстроты и рассудительности субъекта труда;

– работоспособность, подразумевающая под собой потенциальную возможность субъекта труда выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени;

– организованность, которая является универсальной характеристикой, способной повлиять на успешность профессиональной деятельности субъекта труда. Однако, в совокупности с перечисленными выше характеристиками,

организованность приводит к проявлению таких качеств, как исполнительность, пунктуальность, высокая степень личной инициативы, умение самостоятельно организовать свою работу. Кроме того - способность быстро принимать решения и действовать без промедления, умение координировать действия, сохраняя контроль над ходом нескольких дел одновременно, способность оперативно реагировать на любое отклонение от плана [123, с. 71].

Перечисленные характеристики не являются исчерпывающими и могут быть дополнены для более детального описания деловых качеств рассматриваемых субъектов труда. В данной работе рассматриваются только наиболее важные и взаимодополняющие характеристики общей деловой направленности менеджеров по продажам.

Во вторую группу включены специфические управленческие характеристики, представляющие собой совокупность личностных качеств, которыми должен обладать менеджер. В группу специфических управленческих характеристик входит три составляющих, которые рассмотрены ниже.

В первую очередь, это деловая ответственность менеджера, включающая осознанную готовность и стремление выполнять свои обязанности таким образом, чтобы полностью реализовать принятую им ответственность за результаты управления, а также готовность отчитываться за результаты и последствия управляемого процесса. Кроме этого - готовность к рискам, поскольку деятельность практически каждого менеджера по продажам объективно и неизбежно протекает в условиях особых управленческих рисков [123, с. 73].

В психологическом словаре дается следующее его определение: «Риск - ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха» [96].

Согласно данному определению, термин «риск» может иметь следующие взаимосвязанные значения: во-первых, риск как мера ожидаемого неблагоприятия при неуспехе в деятельности, определяемая сочетанием вероятности неуспеха и степени неблагоприятных последствий в этом случае; во-вторых, риск как

действие, в том или ином отношении грозящее субъекту потерей (проигрышем, травмой, ущербом) [7, с.26].

В психологии под риском понимается действие, направленное на вполне определенную цель. И достижение связано с угрозой потерпеть поражение. Соответственно, нерискованное действие, не связанное с угрозой поражения, и выглядит более безопасным. Исследования психологов позволили установить, что люди склонны рисковать в ситуациях, когда человек считает, что именно от него зависит достижение результата.

В психологии различают мотивированный и не мотивированный риск [51]:

- мотивированный риск имеет место в том случае, когда рассчитан на ситуативные преимущества;
- немотивированный риск проявляется в процессе творчества или интеллектуальной активности.

Понятие риска в психологии связано с действиями человека, либо с его мыслями, либо с желаниями и является оценочной характеристикой как уже совершенных действий, так и возможностью совершить действия.

В отношении менеджера в целом, и менеджера по продажам, в частности, можно сказать следующее: независимо от того, делает он это осознанно или нет, менеджер вынужден непрерывно оценивать риски, сопутствующие его деятельности. Вследствие этого процесс подготовки и принятия каждого управленческого решения так или иначе включает операцию оценки рисков. Менеджер, декларирующий свою ответственность за результат и обладающий этим качеством, должен быть готов к работе в условиях специфических повышенных рисков. Одной из форм проявления этого качества может быть, например, постоянная готовность к возникновению форс-мажорных или кризисных ситуаций.

Заключительная составляющая - это системное мышление. Обладать системным мышлением для менеджера в целом, и менеджера по продажам в частности, предполагает наличие способности находить такие связи и отношения между субъектами труда и ресурсами, которые превращают это множество в

систему, обеспечивающую достижение заданного результата. Исходя из этого следует, чем более развита способность к системному мышлению у менеджера (в том числе по продажам) выражена, тем более эффективное решение будет найдено [17; 97].

Следующая группа психологических ресурсов - это дополнительные характеристики, состав которых определяется особенностями конкретной компании и позицией в иерархии менеджеров [53]. Как правило, дополнительные характеристики, в целом, имеют существенно меньшее значение по сравнению с характеристиками рассмотренных групп.

Таким образом, были выявлены основные характеристики, которые являются наиболее значимыми для менеджеров по продажам. Знание особенностей, а также специфики условий профессиональной деятельности менеджера по продажам является важным фактором для обеспечения эффективного процесса трудовой адаптации. Отсутствие правильного представления о профессии менеджера по продажам, направлениях его деятельности влечет за собой сложности в прохождении адаптации, и как следствие, в дальнейшем несоответствие должностным требованиям. Вышеописанные психологические особенности профессиональной деятельности менеджера по продажам важно учитывать при отборе кандидатов на должность, а также при разработке программы адаптации. Далее мы рассмотрим одно из направлений деятельности менеджера по продажам в рамках новых социальных условий, с появлением которого возникают дополнительные требования к их качествам и знаниям.

2.1.1 Первичная и вторичная адаптация менеджера по продажам с учетом этапов реализации

Процесс адаптации является обязательным периодом для вновь принятого сотрудника. Адаптация необходима для того, чтобы новый менеджер по продажам смог быстрее адаптироваться к организации и команде, а также изучить товар (услугу).

Главная особенность первичной адаптации состоит в том, что у адаптируемых как правило либо отсутствует профессиональный опыт, либо он минимален. Поэтому необходимо закрепление наставника и проведение обучающих тренингов, нацеленных на развитие компетенций и освоение профессиональных знаний по товару. В качестве наставника могут выбираться те сотрудники, которые имеют опыт работы в организации не менее 1,5 лет, а общий совокупный опыт в продажах не менее 2,5 лет. Для наставника является важным наличие высокого уровня профессиональных и коммуникативных компетенций, а также стремление играть роль наставника и способность обучать других.

Представляется важным как для наставника, так и для трудового коллектива ввести нового менеджера по продажам в должность по пути наименьшего сопротивления. Поскольку, если новый менеджер по продажам хорошо проинструктирован, испытывает доверие к наставнику и организации в целом, а также усвоил предъявляемые к нему требования и комфортно себя чувствует, то он будет эффективно и с желанием работать.

Рассмотрим ниже этапы, которые должны присутствовать в программе адаптационного периода нового менеджера по продажам, чтобы он прошел с максимальным результатом как для нового сотрудника, так и для организации. Как правило выделяется три основных этапа адаптации [92]:

Первый этап является ознакомительным, на котором вначале проводится оценка уровня компетенций нового менеджера по продажам, а затем разрабатывается индивидуальная программа адаптации, способствующая эффективному освоению знаний и навыков, а также вхождению в трудовой коллектив. В случае, если новый менеджер по продажам имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичной должности, период приспособления может сократиться.

На данном этапе также происходит закрепление за наставником, который будет курировать менеджера на протяжении всего периода адаптации. Основная задача наставника состоит в знакомстве нового сотрудника с организацией,

обязанностями, требованиями, возможностями, а также в контроле эффективности адаптируемого.

На втором этапе начинается обучение нового менеджера по продажам. Наставником обеспечивается овладение системой знаний и навыков, которые необходимы для выполнения профессиональных требований, и освоение менеджера в новом коллективе. Данный период является наиболее важным, поскольку основная задача как можно лучше обучить нового менеджера по продажам. Примерный план работы наставника на протяжении одного года работы адаптации нового менеджера по продажам представлен в таблице 2.1. Данный план работы содержит основные задачи наставника, которые необходимо реализовать в разные периоды адаптации нового менеджера по продажам, чтобы обеспечить комфортное и эффективное освоение в профессии. Разделение плана работы на периоды является обоснованным, поскольку первый день представляет собой подготовку и знакомство нового сотрудника с командой и руководителем. В течение первой недели проводится знакомство с коллективом, корпоративной культурой организации, а также задачами, которые поставлены наставником либо руководителем. По истечению третьего месяца оцениваются трудовой вклад, полученный опыт и результаты, которые сотрудник получил за период обучения, а также степень достижения краткосрочных целей. Через шесть месяцев у сотрудника должны сформироваться цели и определенный опыт. Через полгода профессиональной деятельности может оцениваться компетентность сотрудника как профессионала, по итогу которой принимается решение о дальнейшем обучении. По завершению одного года профессиональной деятельности оцениваются результаты и степень достижения долгосрочных целей, а также в целом трудовой вклад данного сотрудника в организацию.

Таблица 2.1 – План работы наставника в процессе адаптации

Период	Задачи
Подготовка	<ul style="list-style-type: none"> - Провести оценку компетенций и знаний нового менеджера по продажам - Подготовить график задач для нового менеджера по продажам - Составить план обучения на период адаптации - Отправить новому менеджеру по продажам обучающие материалы

Первый день	<ul style="list-style-type: none"> - Продолжить введение в должность после первичного инструктажа у менеджера по персоналу - Представить команде и руководителю - Проинформировать об испытательном сроке - Убедиться, что менеджером по продажам получено все необходимое для работы: компьютер, рабочее место, ключи доступа и т.д.
Первая неделя	<ul style="list-style-type: none"> - Знакомство с коллективом - Ответить на все вопросы, которые могут быть у нового менеджера по продажам - Отслеживать впечатления сотрудника в течение первой рабочей недели - Информировать о проектах нового сотрудника - Познакомить с основными товарами (услугами) компании - Познакомить с клиентской базой компании - Познакомить с общей культурой компании
Первые 3 месяца	<ul style="list-style-type: none"> - Оценить достижения и прогресс нового менеджера по продажам - Помочь новому сотруднику в решении проблем - Сформировать материалы по первоначальному обучению, подготовить последующий этап обучения - Повысить ответственность за качество выполнения - Отслеживать опыт нового сотрудника в первые 3 месяца работы, оценить его внедрение в рабочий процесс - Определить краткосрочные/долгосрочные цели нового менеджера по продажам
Первые 6 месяцев	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать краткосрочные/долгосрочные цели нового менеджера по продажам - Оценить необходимость последующего обучения - Заполнить форму эффективности за 6 месяцев - Обеспечить внедрение в рабочие процессы
Первый год	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать эффективность нового менеджера по продажам - Проанализировать потребность в дополнительном обучении и, при необходимости, подготовить план обучения - Пересмотреть краткосрочные и долгосрочные цели и обсудить его карьерные перспективы в организации

Источник: составлено автором

Третий этап адаптации - это функционирование, которое состоит в приобретении, углублении и совершенствовании необходимых знаний и навыков, формировании их единого комплекса. На данном этапе новый менеджер по продажам, получая квалификацию соответствующего уровня, становится специалистом, способным самостоятельно вести профессиональную деятельность, получая удовлетворение от своего труда и стремиться к развитию.

Таким образом, можно сделать вывод, что первичная адаптация имеет свои особенности, так как непосредственно пересекается с обучением персонала. Поскольку новый менеджер по продажам, не имеющий опыта профессиональной

деятельности, не в состоянии оценивать производственную и социальную ситуацию в организации, для него важно наличие наставника, который обеспечит эффективное освоение компетенций и вхождение в коллектив.

Вторичная адаптация предполагает приспособление субъектов труда, которые имеют опыт профессиональной деятельности. Как правило, данные сотрудники меняют объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя [55].

Проанализировав труды таких ученых как Водопьянова Н.Е., Леонов С.В., Ильин Е.П., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. можем предложить обобщенное определение вторичной адаптации, которое представляет собой процесс активного приспособления специалистов к профессиональной деятельности, имеющих опыт в данной работе (направлении деятельности), которые были повышены в должности либо являются вновь принятыми в связи со сменой места работы, объекта деятельности, профессиональной роли, так и с приспособлением работника к меняющейся внешней ситуации.

Программа вторичной адаптации разрабатывается на основе программы первичной адаптации. Руководитель структурного подразделения совместно со специалистом по развитию персонала и наставником корректируют данную программу в зависимости от необходимости, которая определяется при собеседовании с менеджером по продажам, для которого разрабатывается программа вторичной адаптации.

Как правило вторичная адаптация включает в себя однодневные тренинги, в которых больший уклон делается на ознакомление с основами корпоративной культуры, миссией и стратегией компании. Максимальное внимание уделяется системе оценке сотрудников, которая во многом отражает и определяет корпоративную культуру. При этом, чтобы адаптируемый менеджер по продажам знал, насколько перспективен он как профессионал, составляется его индивидуальный план развития, а также ставятся перед ним определенные задачи. Для этого важно определить круг знаний, умений и навыков, которыми должен овладеть сотрудник, а также мероприятия, которые будут этому способствовать.

Очевидно, что, чем прозрачнее и понятнее для работников будут возможности развития, тем активнее они будут повышать свою квалификацию.

Важно отметить, что цели вторичной адаптации в организации соответствуют и целям первичной адаптации. Цели вторичной адаптации [92]:

1) Уменьшение стартовых издержек, поскольку новый менеджер по продажам плохо знает свою профессиональную деятельность, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2) Снижение неопределенности у новых менеджеров по продажам;

3) Сокращение текучести;

4) Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5) Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Эффективность вторичной адаптации персонала в организации определяется по следующим показателям [92]:

– процент достижения поставленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно;

– процент перевыполнения установленных ключевых показателей продуктивности сотрудником в установленные сроки или досрочно;

– отсутствие замены сотрудника в период до 2 лет работы на новой должности;

– отсутствие увольнения с компании по собственному желанию сотрудника в период работы на новой должности до 2 лет;

– переход на позицию выше в связи с перевыполнением ключевых показателей продуктивности в период работы на новой должности до 2 лет.

– высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом [там же].

Однако, следует также выделить основные сложности вторичной адаптации действующих сотрудников, в частности к более высокой должности (руководитель): неоптимальное соотношение возраста и опыта адаптируемого с новыми подчиненными; несоответствие по уровню знаний; отчуждение бывших

коллег; недостаточная ориентировка в окружении и ситуации; необходимость учитывать в своей деятельности интересы окружающих.

2.1.2 Наставничество менеджера по продажам в процессе адаптации

Быстрое и эффективное вхождение новых менеджеров по продажам в профессиональную деятельность осуществляется через процедуры адаптации и наставничества. Адаптация и наставничество представляют собой индивидуальную систему обучения на рабочем месте в рамках самой организации, направленную на передачу корпоративных знаний, правил и опыта от наиболее опытного сотрудника организации к новому или менее опытному. Правильно организованная система адаптации и наставничества является нематериальным активом и ценностью любой организации, которая обеспечивает сохранение и преемственность уникальных корпоративных знаний, опыта и культуры, является источником формирования конкурентного преимущества любой организации.

В контексте нашего исследования под адаптацией понимается процесс освоения новым сотрудником определенных компетенций, которые обеспечивают быстрое и адекватное включение в деятельность организации [68, с. 816].

Под наставничеством понимается процесс дальнейшего развития компетенций нового сотрудника, направленный на максимальное раскрытие его профессионального потенциала, который необходим для эффективного и безопасного достижения целей организации [68, с. 816].

В Распоряжении Министерства просвещения РФ [4] приводятся необходимые термины и определения, связанные с наставничеством, а также вводится ряд полезных для наших целей понятий и их определений, а именно:

Наставничество - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве [4].

Наставник - участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого [4].

Наставляемый - участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся» [4].

Деятельность нового сотрудника по надлежащему освоению профессиональных навыков и эффективному включению в деятельность организации четко фокусируется вокруг трех ключевых направлений развития компетенций: профессиональных, организационных, культурных. Понимание и структуризация проблем нового сотрудника позволяют четко выделить два основных компонента для развития его компетенций: адаптация и наставничество, а также определить три основных направления его развития: профессиональное, организационное и культурное.

В таблице 2.2 приведена программа реализации системы адаптации и наставничества, которая включает в себя задачи (цели) по направлениям развития компетенций наставляемого, способы их достижения на каждом этапе, рекомендации по определению ответственных лиц и продолжительности этапов по своим направлениям.

Таблица 2.2 - Программа реализации системы адаптации и наставничества [68, с. 820-821]

Развиваемые компетенции		Адаптация	Наставничество
Профессиональные	Задача	Овладение практическими навыками безопасной и продуктивной работы на стандартном уровне	Овладение практическими навыками безопасной и продуктивной работы на уровне профессионала
	Способы	- Инструктаж на рабочем месте	Индивидуальная программа

	реализации	- Обучение приемам работы в процессе стажировки - Проверка знаний по результатам стажировки - Допуск к самостоятельной работе по результатам проверки знаний	развития профессиональных качеств нового сотрудника до уровня профессионала
	Ответственный	Руководитель стажировки	Опытный сотрудник не ниже уровня мастера
	Примерная продолжительность	До 15 рабочих дней	Не менее 12 месяцев
Организационные	Задача	Ознакомление со структурой и системой управления в организации, установление необходимых связей для выполнения обязанностей	Развитие и углубление корпоративных связей наставляемого, содействие в повышении эффективности организационной деятельности
	Способы реализации	- Вводный инструктаж - Должностная инструкция - Коллективный договор - Политика компании - Книжка новичка - Правила внутреннего трудового распорядка - Кодекс корпоративной этики - Другие документы организационного характера	Самостоятельное и с помощью представителя организации развитие связей, углубление взаимодействия со всеми его участниками, осознанное и активное участие наставляемого в различных организационных мероприятиях
	Ответственный	Опытный коллега (стаж работы в организации не менее 1,5 лет) или наставник	Авторитетный сотрудник
	Примерная продолжительность	До трех месяцев	Не менее 12 месяцев
Культурные	Задача	Освоение базовых норм корпоративной культуры	Приверженность ценностям корпоративной культуры
	Способы реализации	Понимание миссии и целей организации, норм и ценностей корпоративной культуры поведения, норм и этики отношений как внутри организации, так и за ее пределами	Развитие навыков решения сложных вопросов исходя из целей и интересов организации, осознанное отношение к ценностям организации и приверженность их соблюдению
	Ответственный	Опытный коллега (стаж работы в организации не менее 1,5 лет) или руководитель стажировки	Признанный лидер в области корпоративной культуры
	Примерная продолжительность	До трех месяцев	Не менее 12 месяцев

Опираясь на таблицу 2.2, следует отметить, что как правило, в первые три месяца адаптации новый менеджер по продажам имеет недостаток умений и навыков для грамотного выполнения простых операций и процедур – риски данной стадии снимаются освоением навыков на стандартном уровне путем проведения инструктажей на рабочем месте, обучения приемам работы в процессе стажировки на рабочем месте и проверкой знаний по результатам стажировки, а также допуском к самостоятельной работе по результатам проверки знаний. В данный период закладывается понимание менеджером по продажам миссии и целей организации, норм и ценностей корпоративной культуры поведения, норм и этики отношений как внутри организации, так и за ее пределами. Со стороны наставника обеспечивается организация развития связей, углубление взаимодействия со всеми участниками, осознанное и активное участие наставляемого в различных организационных мероприятиях.

В период с трех до двенадцати месяцев адаптации причиной ошибок в профессиональной деятельности становится недостаток умений и навыков для решения более сложных задач или различных комбинаций и процедур в сложных условиях внешней среды – риски данной стадии снимаются освоением навыков на уровне профессионала. Со стороны наставника обеспечивается реализация индивидуальной программы развития профессиональных навыков нового менеджера по продажам до уровня профессионала, а также развитие и углубление корпоративных связей наставляемого, содействие в повышении эффективности организационной деятельности. Помимо этого, наставник на личном примере развивает у нового менеджера по продажам навыки решения сложных вопросов исходя из целей и интересов организации, вырабатывает осознанное отношение к ценностям организации и приверженность их соблюдению.

В конце первого года работы и после него причиной ошибок в профессиональной деятельности менеджера по продажам становится как правило недостаток компетенций, необходимых для решения задач более высокого уровня, или излишняя уверенность в собственных силах – риски данной стадии

снимаются освоением навыков на уровне профессионала и осознанным соблюдением корпоративной политики.

Исходя из вышесказанного, выделим основные обязанности наставника в процессе адаптации нового менеджера по продажам [68, с. 822-823]:

1. Составление индивидуальной программы профессионального, организационного и культурного развития нового менеджера по продажам, которая должна включать в себя: этапы развития профессиональных навыков до заданного уровня согласно должностным обязанностям сотрудника (от стандартного уровня до уровня профессионала); практическое освоение стандартов корпоративной культуры поведения; формирование у нового менеджера по продажам собственных целей в ходе осуществления профессиональной деятельности и их гармонизация с целями и задачами предприятия, что обеспечивает необходимый уровень вовлеченности сотрудника в ее деятельность.

2. Мониторинг и оценка освоения наставляемым индивидуальной программы профессионального, организационного и культурного развития.

3. Своевременная поддержка и консультирование наставляемого в ходе освоения им профессиональных навыков работы, норм и правил корпоративной культуры, помощь в решении сложных ситуаций.

4. Организация необходимых обучающих мероприятий для наставляемого, их поддержка и оценка эффективности результатов обучения.

5. Демонстрация наставляемому профессиональных приемов работы, приверженности стандартам и нормам корпоративной культуры.

Таким образом, предложенный подход выделяет два последовательных взаимосвязанных этапа развития компетенций новых сотрудников: адаптацию и наставничество. Организация процесса адаптации с включением наставничества позволяет выстроить эффективный механизм управления внедрением нового менеджера по продажам, который будет ориентирован не только на максимальное раскрытие личностного и профессионального потенциала, но и на гармонизацию

интересов менеджеров по продажам с целями и задачами предприятия и, как следствие, росту лояльности сотрудников.

2.2 Профессиографическое исследование деятельности менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня

Изучение и исследование профессии менеджера в контексте психологии труда, непосредственно – профессиографирования, дает возможность определить, какими качествами, способностями, навыками и компетенциями должен обладать сотрудник организации, а также цели, задачи и обязанности менеджера по продажам в процессе выполнения профессиональной деятельности. В связи с этим, разработка стандартизированной профессиограммы менеджера по продажам позволит иметь четкое представление о требуемых навыках, целях, задачах и психологических аспектах его деятельности, а профессиональные психологи получат инструмент, позволяющий ориентироваться в «поле» необходимых направлений диагностики, обучения, консультирования. Помимо этого, профессиограмма необходима для подготовки и организации процесса адаптации менеджера по продажам, поскольку, опираясь на особенности профессии, можно диагностировать наличие необходимых ПВК и разработать программу развития тех качеств, которые слабо выявлены или отсутствуют. Это позволит выстроить процесс адаптации менеджера по продажам более эффективно и, как следствие, по итогу получить специалиста необходимо уровня подготовки.

Профессионально важные качества (ПВК), с точки зрения профессиографии, выступают в роли компонентов профессиональной пригодности, иначе говоря, качества, необходимые человеку для успешного решения профессиональных задач [83].

Профессиография – комплексный метод изучения и описания содержательных и структурных характеристик профессии в целях установления взаимоотношений субъекта труда с параметрами определенной деятельности, обеспечивающий функционирование трудовой деятельности [27].

Профессиограмма - описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно- гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей [73, с. 132].

Психограмма является частью профессиограммы и представляет собой характеристику требований, предъявляемых профессией к психологическим качествам человека [107, с. 132]. Психограмма составляется с помощью применения следующих источников, предоставляющих правдивую информацию: документы, среди которых особое место занимают положения, описания, инструкции, хронометражные таблицы; письменные и устные опросы работников, включающие личные наблюдения, анкеты, естественные и лабораторные эксперименты; данные целевых или пробных исследований; эргономические исследования, проводимые на рабочих местах сотрудников.

Рассмотрим профессиограмму менеджера, предложенную Романовой Е.С., связанную с трансформацией его функций, обусловленной состоянием национальной экономики [97].

Менеджеру необходимы: внятная речь, хорошая память, высокая эмоционально-волевая устойчивость, развитые коммуникативные и организаторские способности, готовность к разумному риску.

Менеджер должен обладать хорошей подготовкой в области экономики, права, социальной психологии, психологии труда, управления. Желательны знания иностранного языка и умения работать на ПК.

Е. С. Романова выделяет доминирующие виды деятельности менеджера: «работа с другими людьми в организациях для достижения организационных целей и экономического успеха; служение целям организации, подчинение вышестоящим инстанциям; изучение спроса и предложения на рынке» [98, с. 204]. Помимо этого – «планирование деятельности организации; коммуникация; поиск и использование необходимых средств и ресурсов для наилучшего достижения основных целей организации; разработка бизнес-плана и контроль над его реализацией. Управленческие виды деятельности: руководство, организация и оценка работы подчиненных; контроль за исполнением данного задания; участие

в процессе приема, подбора кадров и помощь в профессионально-квалификационном росте работников; проведение переговоров; проведение презентаций» [98, с. 204-205].

Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (профессионально важные качества): высокоразвитые организаторские способности; коммуникативные способности; способность управлять собой; высокая способность влиять на окружающих; умение руководить; формировать и развивать эффективные команды; решать проблемные ситуации в короткие сроки; развитые аналитические способности; высокий уровень понятийного мышления.

Личностные качества, интересы и склонности: умение прогнозировать; уверенность в себе; энергичность; четкие личные цели; умение подчиняться требованиям; эрудированность; стремление к постоянному личностному росту [там же, с. 205].

Таким образом, очевидно, что проблема профессиональной профиограммы менеджера интересует ученых с различных точек зрения, проблемы определения и составления профиограммы интересуют также методистов, ученых-педагогов, психологов и социологов. Особый интерес в рамках настоящей работы для нас представляет разработка профиограммы менеджера по продажам, а также выявление основных отличий в ПВК от других менеджеров. Это позволит нам подойти к пониманию и определению профессии менеджера по продажам, уточнить ее роль в современном мире, а также разработать в дальнейшем тренинги по развитию ПВК, которые будут являться составной частью процесса адаптации. Далее будут рассмотрены особенности профиограмм менеджеров высшего, более подробно менеджеров по продажам (средний уровень) и линейного уровня.

2.2.1 Оценка и диагностика профессионально важных качеств менеджера по продажам в процессе психологической адаптации

Профессиональная деятельность менеджера по продажам требует определенной совокупности профессионально важных качеств (ПВК) и может быть реализована только с учетом этого. Система ПВК не задана в готовом виде, а формируется у субъекта труда (менеджеров) в ходе освоения им деятельности. Происходит перестройка имеющегося у человека потенциала, появляются и развиваются новые качества и способности в соответствии с особенностями данной профессиональной деятельности.

В современной психологии труда существует понятие «компетенции» и «компетентность». Обращаясь к трудам В.Д. Шадрикова, компетенция - это системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания может существенно различаться [122, с. 15–16]. Компетенция относится не к субъекту деятельности, а к кругу вопросов, относящихся к деятельности. Другими словами, компетенции – это функциональные задачи, связанные с деятельностью, которые субъект труда может успешно решать [122, с. 15–16].

В нашей работе мы рассматриваем главную часть компетенции, которая называется профессионально важные качества (ПВК).

По Е. А. Климову, профессионально важные качества представляют собой отдельные динамические черты личности, отдельные психические и психомоторные свойства (выражаемые уровнем развития соответствующих психических и психомоторных процессов), а также физические качества, соответствующие требованиям к человеку какой-либо определенной профессии и способствующие успешному овладению этой профессией [58].

Согласно А. В. Карпову [52], профессионально важные качества (ПВК) делятся на 4 основные группы, образующие в своей совокупности структуру профессиональной пригодности:

– абсолютные ПВК представляют собой свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой на минимально допустимом или нормативно заданном, среднем уровне;

– относительные ПВК, определяющие возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей деятельности («ПВК мастерства»);

– мотивационная готовность к реализации той или иной деятельности. Доказано, что высокая мотивация может существенно компенсировать недостаточный уровень развития многих иных ПВК;

– анти-ПВК: свойства, которые противоречат тому или иному виду профессиональной деятельности. Структура профессиональной пригодности предполагает минимальный уровень их развития или даже отсутствие. В противоположность качествам первых трех групп они коррелируют с параметрами деятельности значимо, но отрицательно [52, с. 191].

Представляется важным проведение оценки и диагностики потребности в развитии выделенных в предыдущем разделе качеств у менеджеров по продажам. Это необходимо для подготовки и организации процесса адаптации, учитывающего развитость тех или иных профессионально важных качеств менеджера по продажам. С учетом выявленных ПВК разрабатывается индивидуальная программа адаптации, нацеленная на комфортное вхождение в должность и развитие недостающих профессиональных качеств. Данный анализ, как правило, проводится с помощью различных методов. Профессионально важные качества человека изучаются с помощью анкетного, аппаратного и тестового методов [75; 131]. Анкетным методом получают информацию о профессиональных интересах человека. При использовании аппаратного метода отдельные психофизиологические данные работника оцениваются с помощью специальных приборов, фиксирующих наличие у испытуемого качеств, необходимых для выполнения данной работы. Тестовый метод включает набор заданий, в процессе решения которых выявляются те или иные личностные и

психологические качества человека: способности, уровень интеллекта, общительность, эмоциональность, уравновешенность.

Более того, помимо вышеперечисленного, используются следующие методы: анализ документов, собеседование, деловая игра, профессиональное испытание, психодиагностическое обследование, медицинская экспертиза. Рассмотрим подробно каждый из приведенных методов.

Первый метод - это анализ документов, который подразумевает под собой анализ таких документов как: дипломы и аттестаты об образовании, трудовая книжка, характеристики и рекомендации с предыдущих мест работы, автобиографии и резюме [12]. Данный метод позволяет первично оценить соответствие менеджера по продажам формальным требованиям, которые должны служить основанием для формирования или свидетельствовать о степени сформированности необходимых ПВК. Данный метод является первой и обязательной ступенью при отборе кандидатов на должность, и используется во всех организациях кадровыми службами. При подготовке к процессу адаптации важно учитывать информацию об образовании и предыдущем опыте, что позволит сформировать программу адаптации более грамотно с точки зрения наличия необходимых качеств и знаний у менеджера по продажам.

Второй метод – собеседование, в процессе которого ведутся переговоры о потенциальном сотрудничестве. Более развернуто понятие собеседования можно представить как процесс личного общения представителя организации с кандидатом или одновременно с несколькими кандидатами на замещение вакантной должности в целях определить соответствие кандидатов общим требованиям организации и конкретному рабочему месту, а также изучить пожелания кандидатов относительно новой работы [12].

Данный метод позволяет лично познакомиться с менеджером по продажам, получить более развернутый ответ по опыту и навыкам. Также, в процессе собеседования могут использоваться другие методы и инструменты для оценки компетенций менеджера по продажам, а именно: деловая игра, небольшие

профессиональные испытания и тестирование, которые мы рассмотрим более подробно ниже.

Третий метод, деловые игры, которые представляют собой метод групповой работы на основе моделирования предметного и социально-психологического аспектов содержания профессиональной деятельности [83; 119]. Деловая игра как метод отбора менеджеров по продажам позволяет определить: уровень деловой активности кандидатов; наличие тактического и (или) стратегического мышления; скорость адаптации в новых условиях (включая экстремальные); способность адекватно оценивать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение; способность прогнозировать развитие процессов.

Как видим, деловая игра позволяет оценить многие аспекты поведения индивидов в группе. Главная особенность деловых игр, нацеленных на отбор менеджеров по продажам, состоит в создании ситуаций неопределенности, в решении участниками «размытых», а не жестко структурированных задач, в формировании установок на инновационное, рискованное поведение. Тем самым в процессе игры можно оценить творчество, самостоятельность мышления, ответственность и инициативу кандидатов, что позволит в будущем, когда начнется период адаптации учесть те или иные качества менеджера по продажам, сделав процесс адаптации более комфортным с психологической стороны.

Четвертый метод отчасти имеет сходство с деловой игрой и называется «профессиональные испытания», которые воспроизводят или моделируют конкретные ситуации профессиональной деятельности менеджера по продажам. При этом, ситуации могут быть ключевыми, определяющими успешность деятельности, экстремальными или критическими. Различают теоретические и практические профессиональные испытания. Теоретические испытания служат, прежде всего, для оценки знаний и мышления кандидатов. Они могут проводиться в форме экзамена или в форме индивидуального анализа конкретных ситуаций. Практические испытания позволяют оценить кандидата в процессе

выполнения задачи [12; 128]. Для менеджера по продажам практические испытания могут представлять собой пробный рабочий день, в процессе которого он выполняет поставленные профессиональные задачи.

Пятый метод, который мы рассмотрим – психодиагностика. В целях профотбора предполагается изучение личностных и операциональных психологических ПВК менеджеров по продажам. Для каждой из этих групп ПВК подбираются методики, которые могут быть использованы для исследования как субъективного, так и объективного психодиагностических подходов. Инструментами субъективного подхода при профотборе являются личностные опросники. Опросник - одна из разновидностей психологических тестов [39]. Данная методика содержит вопросы, на которые испытуемые должны ответить положительно или отрицательно, или утверждения, с которыми испытуемые должны согласиться или не согласиться. Правильных и неправильных ответов нет - каждый испытуемый выбирает их в соответствии со своими субъективными предпочтениями, что и выявляет его личностные характеристики. К личностным относятся опросники: типов личности; черты личности; направленности личности; состояний личности; межличностных отношений. Психодиагностика, на наш взгляд, является одним из важных методов и этапов в адаптации, поскольку получаемые данные в процессе диагностики позволяют оценить то, насколько новый менеджер по продажам соответствует по личностным качествам специфике профессиональной деятельности. Также, знание личностных особенностей нового менеджера по продажам позволяет организовать максимально комфортно и эффективно процесс его адаптации, что в дальнейшем приводит к высоким карьерным достижениям менеджера.

Заключительный метод - медицинская экспертиза профессиональной пригодности сотрудников (кандидатов на должности) [3], которая проводится по письменному направлению работодателя врачами-специалистами (профпатологами). Основная цель определить состояние здоровья кандидата или действующего сотрудника и вынести медицинское заключение о его пригодности или непригодности к выполнению конкретных профессиональных обязанностей.

Таким образом, из рассмотренного выше следует, что данные методы могут использоваться как в комплексе, так и отдельно друг от друга. При этом, важно отметить, что игра может предполагать выполнение практических заданий, а исследование когнитивных психических функций, может осуществляться в рамках как психодиагностического, так и психофизиологического обследования при помощи бланковых тестов. Кроме того, изучение психофизиологических функций с использованием аппаратных тестов может быть частью медицинской экспертизы, а медицинская экспертиза, в свою очередь, может включать в себя психологическое тестирование. Каждый из представленных методов вносит свой вклад в подготовку и организацию процесса адаптации, поскольку знание личностных, психологически, профессиональных особенностей нового менеджера по продажам позволяет максимально грамотно выстроить процесс его адаптации.

Важно отметить, что оценка и диагностика ПВК любого менеджера из трех уровней будет иметь свою специфику, поскольку имеется ряд отличий не только в трудовой деятельности, но и в требованиях к личностным качествам.

Субъектом труда нашего исследования является менеджер по продажам. Поэтому уделим внимание именно данной позиции из трех уровней и выявим наиболее оптимальные методы оценки из вышеописанных, сообразно профессиональной деятельности.

Менеджер по продажам является одной из ключевых позиций любой торговой организации, поскольку за ним закреплена функция сбыта. В связи с этим, к ним предъявляются повышенные требования, так как важно на начальном этапе диагностировать наличие у менеджера по продажам ПВК и отобрать тех, кто сможет стать успешными в данной профессии и тем самым принести прибыль организации.

Рассматривая деятельность менеджера по продажам, важно отметить ее разносторонний и динамичный характер, связанный с анализом рынка и конкурентов, интенсивным взаимодействием с контактами, разработкой текущих и перспективных планов, управление командой, а также проведением презентаций и участием в выставках с целью продвижения. Все это является

отличительными характеристиками профессиональной деятельности менеджера по продажам в отличие от остальных направлений деятельности менеджеров.

Одним из основных качеств менеджера по продажам является степень общительности. Поэтому, в первую очередь, необходимо оценить уровень коммуникативности менеджера по продажам, поскольку данный вид деятельности подразумевает большое количество взаимодействий с контактами. Диагностировать данное качество можно в процессе собеседования, а также на деловой игре. Кроме того, менеджер по продажам, в отличие от остальных профессиональных направлений деятельности, должен обладать навыками продаж. Оценить наличие, а также качество данного навыка можно в процессе деловой игры или на профессиональном испытании. Как правило, оценка сводится к тому, что кандидату на должность менеджера по продажам необходимо либо продать конкретный товар (услугу), либо отработать возражение клиента. Помимо этого, в процессе использования данных методов оценивается не только способность продавать, но и активность, внимательность к деталям, степень креативности и стремление к успеху.

Немаловажным для менеджера по продажам является аналитическое мышление. Наличие данного качества необходимо, в первую очередь, для мониторинга рынка и конкурентов. Знание преимуществ и недостатков организации по отношению к рынку и конкурентам позволит менеджеру выработать стратегию продаж, а также внести корректировки или предложения в деятельность организации. Во-вторых, проведение тщательного анализа товара (услуги) организации, в которой работает менеджер по продажам - позволит ему в будущем более качественно осуществлять продажу за счет знаний о преимуществах и отличиях от других предложений на рынке. В-третьих, навыки анализа необходимы менеджеру по продажам для корректировки собственной профессиональной деятельности. Оценить степень развитости аналитических способностей менеджера по продажам можно в процессе деловой игры, используя практические ситуации, а также путем психодиагностического обследования.

Диагностика управленческих качеств, которые являются общими для менеджеров трех уровней, как правило происходит в процессе анализа предыдущего опыта из резюме, на собеседовании и на деловой игре. Также, оценка может дополняться различными опросниками, посвященными определению стиля управления.

К медицинским противопоказаниям, препятствующим трудоустройству на должность менеджера по продажам, относятся: нервно-психические заболевания, сердечно-сосудистые заболевания, хронические инфекционные заболевания, заболевания верхних дыхательных путей, заболевания зрительного и слухового аппаратов, заболевания речеголового аппарата. Важно отметить, что данный метод профессионального соответствия приобретает особую актуальность для менеджеров склада, поскольку их профессиональная деятельность связана с физическими нагрузками.

Подводя итог сказанному, становится очевидным, что профессиональная деятельность менеджера по продажам имеет ряд ключевых отличий от остальных направлений деятельности менеджеров. Специалист данного направления должен быть активным и гибким в общении, чтобы доводить клиентов до покупки, обладать креативным мышлением, навыками анализа и способностью управлять не только процессом продажи, но и сотрудниками. Поэтому, крайне важным является оценка ПВК на начальном этапе для дальнейшей успешной деятельности менеджера по продажам и его профессионального и карьерного развития. При этом, методы оценки и диагностики должны проводиться в комплексе для получения наиболее достоверной информации по кандидату на должность менеджера по продажам. Полученные данные диагностики, крайне важно использовать при подготовке и организации процесса адаптации менеджера по продажам. Это позволит качественно организовать адаптацию, обеспечив комфортное вхождение с психологической стороны и одновременно развить недостающие ПВК менеджера по продажам, которые необходимы на современном этапе.

2.2.2 Профессиограммы менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня

В психологии труда полное описание требований к профессиональной деятельности и личности работника даны в профессиограммах. Анализ имеющихся видов и типов профессиограмм, представленных в работах таких авторов, как Е.М. Иванова, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова, Т.А. Жалагина, Романова Е.С., позволил определить профессиограммы менеджеров как описательно-технологическую характеристику данной профессии, включающую профессионально важные качества специалиста, позволяющие эффективно выполнять профессиональную деятельность.

В нашем исследовании мы выделяем три уровня менеджеров по продажам: менеджер склада, менеджер по продажам, менеджер высшего звена. Каждый из представленных уровней имеет свои функциональные особенности и несет ответственность за свой участок, оказывая прямое влияние на эффективность продаж. Менеджер склада ответственен за подготовительный (предпродажный) этап, поскольку то, насколько быстро и качественно будет организована сборка, доставка, консультация по наличию и особенностям товара зависит количество продаж, а также степень удовлетворенности клиентов. Функционал менеджера склада сводится к организации транспортировки товара внутри склада, сортировке товара в соответствии с требованиями, осуществление приема товара и обеспечение правильного хранения.

Менеджер по продажам ответственен за ключевой этап - реализацию (продажу), поскольку именно он напрямую контактирует с клиентом, выявляет потребность и предлагает решения по удовлетворению запроса. Поэтому для данного уровня менеджера по продажам важно обладать абсолютным знанием особенностей продаваемого товара, поскольку от этого зависит количество и качество продаж в организации. Также менеджер по продажам является представителем организации на рынке, что влияет на эффективность продаж и в целом на имидж компании. Функционал менеджера по продажам сводится к ведению клиентской базы, взаимодействиям с клиентами для консультирования

по особенностям товара и доставки, проведению рекламных кампаний в целях увеличения количества заказов и узнаваемости организации, а также управление подчиненными сотрудниками и планирование деятельности в продажах. Менеджер высшего звена (руководитель отдела продаж) ответственен в целом за управление процессом продаж, что подразумевает под собой управление и координацию отделов склада и продаж, планирование деятельности, а также оценку и обучение менеджеров. Особенность функционала менеджера высшего звена сводится к стратегическому планированию и управлению деятельностью отделов не только склада и продаж, но и в целом всех организации. Таким образом, из вышесказанного следует, что в нашей работе понятие «менеджер по продажам» объединяет в себе три уровня менеджеров, которые отвечают за разные этапы продаж. Основная цель выделения данных уровней состоит в том, чтобы обозначить границы профессиональной деятельности менеджера по продажам, который является субъектом нашего исследования, а также сложить общее понимание о процессе продаж. Полученные результаты пойдут в основу нашего эмпирического исследования, которое посвящено измерению степени эффективности адаптации менеджеров по продажам после прохождения тренингов, нацеленных на развитие ПВК.

Разработка профессиограммы менеджера по продажам базируется на методологии научного психологического исследования и научных принципах профессиографирования.

Основная цель - разработать аналитическую профессиограмму менеджера по продажам с учетом психологических особенностей профессиональной деятельности, а также влияния новых социальных условий. Объектом выступает профессиональная деятельность менеджера по продажам. Предмет - основные профессионально важные качества (ПВК) менеджера по продажам.

Методы исследования: изучение документации, связанной с профессией менеджера по продажам; наблюдение за работой специалистов; опрос специалистов (экспертный метод), экспертная оценка; интерпретационный метод (функционально-структурный анализ).

Методики исследования: «Психографический опросник».

Эмпирической базой исследования послужила торгово-производственная компания ООО «Примабелла» (г. Москва). Менеджеры трех уровней в количестве 10 менеджеров склада, 15 менеджеров по продажам, 10 менеджеров высшего звена (руководители).

Структура профессиограммы менеджера по продажам включает следующие компоненты: классификационная карточка профессии; доминирующие виды деятельности; качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности; области применения профессиональных знаний; родственные профессии.

Перед тем, как перейти к разработке профессиограмм важно отметить, что за последние два года наблюдаются изменения в требованиях к менеджерам по продажам, которые вызваны развитием технологий, изменениями в бизнес-моделях и общественных запросах. Как следствие, вносятся коррективы и в процесс адаптации менеджеров по продажам, включающие в себя необходимость разработки тренингов, нацеленных на развитие новых ПВК, а также внедрение усовершенствованного инструментария сопровождения адаптанта, который позволяет повышать эффективность адаптации новых сотрудников. Отметим некоторые из новых профессионально важных качеств, которые появились у менеджеров по продажам за последние годы. Цифровая грамотность становится одним из важных навыков современного менеджера по продажам, поскольку многие бизнес-процессы перешли в онлайн-формат. Это включает умение использовать социальные медиа, аналитические инструменты и системы управления взаимоотношениями с клиентами, а также проявлять навыки электронного общения. Затем, наличие навыков работы с данными и аналитикой, поскольку менеджеры по продажам работают с большим количеством данных – они должны развить умение анализировать и использовать данные для принятия обоснованных решений. Это включает умение проводить анализ рынка, клиентской базы данных, а также умение использовать данные для выявления трендов и прогнозирования.

Следующим навыком современности становится адаптивность и гибкость. Настоящее время отличается особой переменчивостью, меняющаяся бизнес-среда требует от менеджеров по продажам готовности к адаптации и гибкости в профессиональной деятельности. Это включает способность быстро приспосабливаться к новым требованиям, изменениям в товаре (услуге), а также готовность к работе в виртуальных командных структурах. Значительные коррективы были внесены пандемией 2019 года, в период которой возросло количество использований онлайн-каналов продаж. Поэтому для менеджеров по продажам важным является развитие навыков виртуальных продаж, что включает в себя умение проводить онлайн-презентации, демонстрации товара (услуги), устанавливать доверительные отношения с клиентами на расстоянии. Помимо этого, современные требования к менеджерам по продажам подразумевают способность работать в команде, осуществляющей дистанционный формат деятельности. Кроме того, менеджеры по продажам должны быть в состоянии управлять отношениями с клиентами, уделять внимание их потребностям и устанавливать долгосрочные партнерские отношения.

Таким образом, представленные новые ПВК менеджера по продажам целесообразно объединить, используя общие названия в процессе исследования – цифровая грамотность, умение работать с данными и аналитикой - «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж». Профессиональные качества как «способность осуществлять виртуальные (онлайн) продажи», «умение работать в распределенной команде (дистанционный формат)» и «управлять отношениями с клиентами» объединим под названием «Способность работать в системе онлайн-продаж».

В результате проведенного исследования были выявлены ПВК менеджеров по продажам, для каждого из трех уровней, которые отражены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сводная таблица результатов опроса на ПВК менеджеров по продажам трех уровней

Профессионально важные качества	Уровень менеджера по продажам		
	Менеджеры склада	Менеджеры по продажам	Менеджеры высшего звена
Развитые аналитические способности	4	5	5
Развитые коммуникативные и организаторские способности	4	5	5
Способность руководить	4	4	5
Развитые логические способности	4	4	4
Эмоционально-волевая устойчивость	5	5	5
Высокое чувство ответственности	5	5	5
Умение прогнозировать	4	5	5
Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память	5	4	3
Длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания)	5	4	3
Математические способности	4	3	3
Организованность	4	5	5
Активность и физическая подвижность	5	2	2
Умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке	3	4	5
Высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания	3	4	3
Способность быстро действовать	3	4	3
Социальная активность	1	5	3
Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени	2	5	3
Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	3	5	3
Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы	2	3	5
Высокий уровень понятийного мышления	2	3	4
Энергичность	3	3	5
Четкие личные цели	2	3	5
Эрудированность	2	3	5
Стремление к личностному росту	3	3	4
Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж	4	5	5
Способность работать в системе онлайн-продаж	1	5	5

Источник: составлено автором

Полученные результаты эмпирического исследования, которые представлены в таблице 2.3, легли в основу разработанной обобщенной профиограммы менеджера по продажам (таблица 2.6). При этом, следует обратить внимание на то, что появление новых ПВК у менеджеров по продажам, обосновывается новыми социальными условиями последних лет (2019-2023 гг.). Прежде всего – это пандемия 2019 года, которая внесла свои коррективы не только в формат работы (переход на дистанционный) [121], но и в развитие новых инструментов взаимодействия. Командные собрания перешли в видеовстречи, рабочие коммуникации - в мессенджеры, а проекты - в специальные программы по учету. На сегодняшний день наиболее актуальными являются следующие профессиональные качества для менеджеров [142]: во-первых, знание современных компьютерных программ, сервисов учета и анализа информации, а также умение работать со средствами визуализации данных.

Данные качества необходимы для быстрой оценки ситуации и отслеживания работы сотрудников. Помимо этого, к данной группе можно отнести навыки управления проектами с помощью систем постановки задач, которые становятся актуальными в распределенных командах, поскольку помогают менеджеру по продажам качественно настроить процессы и отслеживать загрузку сотрудников. Во-вторых, переход работы в онлайн формат, который влечет за собой дистанционное общение и коллективную профессиональную деятельность посредством мессенджеров, программ для конференций и визуализации информации. Вышеперечисленные профессиональные качества на современном этапе развития становятся особенно важными для менеджеров по продажам, поскольку их трудовая деятельность переходит в онлайн формат. Поэтому процесс адаптации менеджера должен в обязательном порядке включать в себя тренинги, направленные на развитие и поддержание на актуальном уровне данные качества. Это необходимо, поскольку процесс адаптации обеспечивает, как отмечает А.Г. Фролов [118]: «овладение человеком ценностными ориентациями в рамках данной профессии, осознание мотивов и целей в ней сближение ориентиров человека и профессиональной

группы на основе подготовленности к профессиональной деятельности». Как следствие, из вышесказанного - оптимизируется взаимодействие субъекта труда с деятельностью и профессиональной средой, происходит профессионально-личностное развитие, а также овладение различными формами профессиональной деятельности.

Соответственно, учитывая особенности профессиональной деятельности менеджера по продажам, которая отличается многоплановым характером, достаточно часто ведется в условиях неопределенности, связана с большим количеством коммуникаций как с клиентами, так и с подчиненными, а также включает в себя учет и анализ информации – становится крайне необходимым развитие и совершенствование данных качеств, без которых будет невозможно осуществлять трудовую деятельность в условиях перехода на электронные рынки коммерции и онлайн формат.

Представим авторские определения менеджеров трех уровней, а затем перейдем к разработке и анализу их профессиограмм.

Менеджер склада – это специалист, который отвечает за подготовительный этап продажи, а именно хранение и выдача товара на складе. Он организует транспортировку внутри склада, сортирует товар в соответствии с требованиями работодателя, ведёт приём товара и обеспечивает правильное хранение. Менеджер склада - это, прежде всего, руководитель. Его деятельность является достаточно сложной и ответственной. Специалист работает на складе совместно с другими сотрудниками (логистами, грузчиками, уборщиками) [134]. Менеджер склада имеет прямое отношение к деятельности отдела продаж, поскольку отвечает за подготовительный этап продажи, а также за планирование и организацию отгрузок конечному клиенту компании. В связи с этим, менеджеру склада необходимо иметь исчерпывающую информацию как о товаре (услуге), заказах клиентов, особенностях комплектации, так и в целом о ситуации в отделе продаж, чтобы оказать содействие в выполнении плана. Поэтому, взаимодействие и циркуляция информации между данными отделами должна происходить

постоянно, чтобы качественно и эффективно вести профессиональную деятельность и сотрудникам склада, и сотрудникам отдела продаж.

Менеджер по продажам – это специалист, который непосредственно участвует в реализации товара (услуги) организации. Как ранее было отмечено, менеджеры по продажам находятся в прямом взаимодействии с менеджерами склада, поскольку то, насколько быстро и эффективно будет организован предпродажный (подготовительный) этап, за который несут ответственность сотрудники склада, будет зависеть эффективность продаж (этап реализации).

Менеджер высшего звена – это руководитель отдела продаж, который занимается планированием, выстраиванием стратегии продвижения товара (услуги) на рынке, а также обучением и контролем деятельности менеджеров по продажам. Менеджеры высшего звена осуществляют управление как менеджерами склада (подготовительный (предпродажный) этап), так и менеджерами по продажам (этап реализации).

Анализ научной литературы, посвященной профессиональной деятельности менеджеров по продажам, а также разработке профессиограмм, позволил нам выделить три профессиограммы менеджеров, которые мы представили в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Профессиограммы менеджера склада, менеджера по продажам и менеджера высшего звена

	Менеджер склада	Менеджер по продажам	Менеджер высшего звена
Тип профессии по предмету труда	«Человек - Человек», «Человек - Знаковая система»	«Человек - Человек», «Человек - Знаковая система»	«Человек - Человек», «Человек - Знаковая система»
Тип профессии по признаку цели	гностический	изыскательский	изыскательский
Тип профессии по средствам труда	ручной	функциональный	функциональный
Тип профессии по условиям труда	работа в «комнатных» условиях	работа в «комнатных» условиях	работа в «комнатных» условиях

Класс профессии	исполнительский	творческий (эвристический)	творческий (эвристический)
Доминирующие виды деятельности	анализ, организация, управление, учет, товароведение, логистика, отчетность и документация	анализ, организация, управление, сопровождение, торговля. Общение с клиентами, мониторинг рынка, подготовка коммерческих предложений и презентаций, отчетность и документация.	анализ, организация, управление, планирование, координация, мотивация, контроль
Профессионально важные качества	<ul style="list-style-type: none"> - развитые аналитические способности; - развитые коммуникативные и организаторские способности; - способность руководить; - развитые логические способности; - эмоционально-волевая устойчивость; - высокое чувство ответственности; - умение прогнозировать; - развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память; - длительное сохранение интенсивного (концентрированного) внимания; - математические способности; - организованность; - активность и физическая подвижность; - знание компьютерных программ по реализации 	<ul style="list-style-type: none"> - развитые аналитические способности; - развитые коммуникативные и организаторские способности; - способность руководить; - развитые логические способности; - эмоционально-волевая устойчивость; - высокое чувство ответственности; - умение прогнозировать; - развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память; - длительное сохранение интенсивного (концентрированного) внимания; - организованность; - умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке; - высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания; - способность быстро действовать; - социальная активность; - умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени; - быстрое восприятие и понимание устной и 	<ul style="list-style-type: none"> - развитые аналитические способности; - развитые коммуникативные и организаторские способности; - способность руководить; - развитые логические способности; - эмоционально-волевая устойчивость; - высокое чувство ответственности; - умение прогнозировать; - организованность; - умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке; - способность формировать и развивать эффективные рабочие группы; - высокий уровень понятийного мышления; - энергичность; - четкие личные цели; - эрудированность; - стремление к личностному росту; - знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж;

	деятельности продаж.	письменной речи; - знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж; - способность работать в системе онлайн-продаж.	- способность работать в системе онлайн-продаж.
Области применения профессиональных знаний	торговые организации оптового и розничного направления, включая электронную коммерцию, на промышленных и производственных предприятиях.	торговые организации оптового и розничного направления, включая электронную коммерцию, на промышленных и производственных предприятиях.	торговые организации оптового и розничного направления, включая электронную коммерцию, на промышленных и производственных предприятиях.
Близкие профессии (специальности)	комплектовщик, логист, заведующий хозяйством, заведующий складом, специалист по материально-техническому снабжению.	маркетолог, продавец, логистик, риелтор, организатор, менеджер организации, предприниматель, специалист по связям с общественностью, брокер, организатор, экономист	менеджер проекта, аналитик-прогнозист, кризис-менеджер, менеджер по персоналу, генеральный директор, директор завода, ректор университета

Источник: составлено автором

Исходя из проведенного анализа таблицы 2.4, нами были выявлены сходства и различия в профиограммах менеджеров трех уровней, где к объединяющим ПК менеджеров относятся: развитые аналитические, коммуникативные и организаторские способности, организованность, способность руководить, логические способности, эмоционально-волевая устойчивость, высокое чувство ответственности, а также умение прогнозировать, знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж. При этом, одну из ключевых ролей в наборе ПК приобретает знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж, поскольку на современном этапе для организаций внедрение и использование цифровых технологий становится необходимостью. Новейшие технологий позволяют организациям держать на

высоком уровне свою конкурентоспособность на рынке товаров (услуг), а также оптимизировать процесс управления между отделами и клиентами.

Общими ПКВ для менеджера склада и менеджера по продажам являются развитая кратковременная и долговременная память, слуховая и зрительная память, а также длительное сохранение интенсивного внимания. Общим ПКВ для менеджера по продажам и менеджера высшего звена является умение действовать нестандартно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке, знание специальных компьютерных программ. Помимо этого, в ПКВ менеджеров имеются различия, которые свойственны конкретному уровню. Например, для менеджера склада в отличие от остальных уровней необходимо быть активным, физически подвижным и иметь математические способности. Деятельность менеджера по продажам сопряжена с высокой ответственностью и интенсивностью взаимодействия с контактами. В связи с этим предъявляются повышенные требования к уровню его профессионализма, нравственным и деловым качествам. Поэтому, менеджеру по продажам важно иметь в своем ПКВ высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания, быстро действовать, быть социально активным, сохранять работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени, а также быстро воспринимать устную и письменную речь. Помимо этого, наиболее значимыми психологическими качествами являются мотивационно-волевые свойства личности такие, как: профессиональная направленность, стремление к успеху и управленческие качества. Особую актуальность приобретают на современном этапе наличие знаний компьютерных программ по реализации деятельности продаж и способность работать в системе онлайн-продаж. Вышеперечисленные качества являются решающими для успешной деятельности менеджеров по продажам, поэтому, крайне важно, на начальном этапе диагностировать профпригодность кандидата на данную должность.

Рассматривая ПКВ менеджера высшего звена в отличие от двух предыдущих уровней, важно наличие способности формировать и развивать эффективные рабочие группы, иметь высокий уровень понятийного мышления,

энергичность, четкие личные цели, быть эрудированным и стремиться к личностному росту, а также наличие знаний компьютерных программ по реализации деятельности продаж и способность работать в системе онлайн-продаж.

Таким образом, мы выделили общие ПВК и их основные отличия для менеджеров трех уровней, а также определили границы профессиональной деятельности менеджера по продажам, который является субъектом нашего диссертационного исследования. Нами были выделены два новых ПВК - знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж и способность работать в системе онлайн-продаж, которые на современном этапе являются ключевыми для профессиональной деятельности менеджеров по продажам.

Поскольку профессиограммы менеджеров трех уровней пересекаются во многих аспектах, представим в таблице 2.5 основные отличия в их профессиограммах.

Таблица 2.5 - Сравнительный анализ отличий профессиограмм менеджеров

	Менеджер склада	Менеджер по продажам	Менеджер высшего звена
Тип профессии по предмету труда	Полностью соответствует	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Тип профессии по признаку цели	гностический	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Тип профессии по средствам труда	ручной	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Тип профессии по условиям труда	Полностью соответствует	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Класс профессии	исполнительский	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Доминирующие виды деятельности	Добавляется: - учет; - товароведение; - логистика.	Добавляется: - сопровождение, торговля; - общение с клиентами; - мониторинг рынка; - подготовка коммерческих предложений и презентаций.	Добавляется: - планирование; - координация; - мотивация; - контроль.
	Добавляется:	Добавляется:	Добавляется:

Профессиональные важные качества	- математические способности; - активность и физическая подвижность.	- умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке; - высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания; - способность быстро действовать; - социальная активность; - умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени; - быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи; - способность работать в системе онлайн-продаж.	- умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке; - способность формировать и развивать эффективные рабочие группы; - высокий уровень понятийного мышления; - энергичность; - четкие личные цели; - эрудированность; - стремление к личностному росту; - способность работать в системе онлайн-продаж.
Области применения профессиональных знаний	Полностью соответствует	Полностью соответствует	Полностью соответствует
Близкие профессии (специальности)	комплектовщик, логист, заведующий хозяйством, заведующий складом, специалист по материально-техническому снабжению.	маркетолог, продавец, логистик, риелтор, организатор, менеджер организации, предприниматель, специалист по связям с общественностью, брокер, организатор, экономист	менеджер проекта, аналитик-прогнозист, кризис-менеджер, менеджер по персоналу, генеральный директор, директор завода, ректор университета

Источник: составлено автором

Представленный сравнительный анализ отличий профессиограмм менеджеров трех уровней в таблице 2.5 позволяет сделать вывод, что профессиограммы имеют свои отличия в типах и классах профессий, доминирующих видах деятельности, в наборах ПВК, а также близких профессиях, но в целом они малочисленны и незначительны, при этом ранее было выделено большое количество пересечений и смежных ПВК, которые являются объединяющими для менеджеров. Важно отметить, что выявленные отличия являются ключевыми в процессе адаптации конкретного менеджера по продажам.

Учет данных особенностей в процессе разработки и реализации программы адаптации позволит максимально эффективно выстроить процесс внедрения нового сотрудника. Например, для менеджера склада доминирующими видами деятельности являются учет, товароведение и логистика – соответственно, программа адаптации должна включать в себя данные блоки обучения и практики. Для менеджера по продажам ключевыми блоками в программе адаптации будут сопровождение, торговля, общение с клиентами, мониторинг рынка, а также подготовка коммерческих предложений и презентаций. Для менеджера высшего звена важное значение имеют блоки планирования, координации, мотивации и контроля. При этом, важно отметить, что включение соответствующих блоков каждой должности позволяет одновременно развивать необходимые ПВК, которые указаны в таблице 2.5.

Проведенный выше анализ, позволяет нам обобщить профессиограммы менеджеров трех уровней в одну, и ввести общее понятие «менеджер по продажам». Новое обобщенное понятие «менеджер по продажам» аккумулирует в себе общие характеристики и ПВК рассмотренных менеджеров трех уровней. Представим обобщенную профессиограмму менеджера по продажам в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Обобщенная профессиограмма менеджера по продажам

Тип профессии по предмету труда	«Человек - Человек», «Человек - Знаковая система»
Тип профессии по признаку цели	изыскательский
Тип профессии по средствам труда	функциональный
Тип профессии по условиям труда	работа в «комнатных» условиях
Класс профессии	творческий (эвристический)
Доминирующие виды деятельности	- анализ, организация, управление, сопровождение, торговля. - общение с клиентами, мониторинг рынка, подготовка коммерческих предложений и презентаций, отчетность и документация. - учет и логистика - планирование, мотивация и контроль
	- Высокий уровень понятийного мышления - Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи - Умение прогнозировать

Профессионально важные качества	<ul style="list-style-type: none"> - Эрудированность - Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память - Длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания) - Высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания - Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени - Развитые аналитические способности - Умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке - Математические способности - Развитые логические способности - Развитые коммуникативные и организаторские способности - Способность руководить - Эмоционально - волевая устойчивость - Высокое чувство ответственности - Организованность - Социальная активность - Четкие личные цели - Стремление к личностному росту - Энергичность - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж
Области применения профессиональных знаний	торговые организации оптового и розничного направления, включая электронную коммерцию, на промышленных и производственных предприятиях
Близкие профессии (специальности)	маркетолог, продавец, логист, риелтор, организатор, менеджер организации, предприниматель, специалист по связям с общественностью, брокер, организатор, экономист, менеджер проекта, аналитик-прогнозист, кризис-менеджер, генеральный директор

Источник: составлено автором

Обобщенно «менеджер по продажам», как представлено в таблице 2.6, - это универсальный сотрудник, ответственный за подготовительный (предпродажный) этап, непосредственную продажу (этап реализации) товара (услуги), а также выполняющий управленческие обязанности в виде организации и координации других сотрудников, связанных с продажами. Обобщенное понятие «менеджер по продажам» позволяет упростить восприятие данной профессии и свести к единому понимаю функционала, места и роли в организации. Разработанная нами обобщенная профессиограмма менеджера по продажам является ключевым инструментом в процессе реализации программы адаптации, поскольку учитывает все аспекты деятельности менеджера по продажам – доминирующие виды

деятельности, ПВК, области применения профессиональных знаний, а также близкие профессии, которые открывают перспективы развития менеджера. Включение в программу адаптации таких блоков обучения как: анализ, организация, управление, сопровождение, торговля; общение с клиентами, мониторинг рынка, подготовка коммерческих предложений и презентаций; отчетность и документация; учет и логистика; планирование, мотивация и контроль – позволит обеспечить комплексное овладение доминирующими видами деятельности менеджером по продажам, что значительно повысит эффективность вхождения в должность и, как следствие, скорость адаптации.

Важно отметить, что каждому из введенных ПВК менеджера по продажам соответствует свой элемент адаптации, который обеспечивает комплексное овладение профессиональной деятельностью, тем самым способствуя быстрой и эффективной адаптации нового менеджера по продажам.

В целом, на эффективность адаптации влияют объективные и субъективные факторы.

Объективные факторы характеризуют эффективность трудовой деятельности, соответствие личностных и профессионально важных качеств требованиям должности. К объективным факторам относится: во-первых, условия труда, которые характеризуются графиком работы, соотношением труда и отдыха, знанием техники безопасности. Условия труда, как правило, контролируются либо руководителем, либо наставником нового сотрудника. Во-вторых, организация технологического процесса, которую организует наставник либо руководитель в виде содержания профессиональных задач, особенности нормирования и оплаты труда, мотивации за успешное выполнение, систематический анализ допущенных ошибок, обучение. В-третьих, режим труда и отдыха, поскольку новому сотруднику необходимо привыкнуть к расписанию.

Субъективные факторы характеризуют удовлетворенность профессиональной деятельностью в целом и определяют собственную оценку отношения к профессии и квалификации, к отношениям с коллективом и

руководителем, к принятию норм и условий труда, к пониманию места индивидуальных задач в достижении целей организации [100, с. 27].

К субъективным относятся следующие факторы: в первую очередь, это возраст, который двойственно влияет на адаптацию. С одной стороны, молодые сотрудники могут быстрее обрабатывать информацию и новые знания, более приспособлены к новейшим технологиям, с другой стороны, сотрудники более старшего возраста обладают богатым опытом профессиональной деятельности, особенно это важно в руководящих должностях. Второй фактор – это пол сотрудника. Доказано, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поскольку для них важен социально-психологический климат в коллективе и организации в целом, также женщины более внимательны к деталям, могут держать фокус сразу на нескольких задачах, иногда именно по этой причине упускается основная цель. В то время как для мужчин наибольшее значение имеют их должностные обязанности, а само окружение не так сильно на них влияет, они больше акцентируются на одной задаче и выстраивают систему из приоритетов. Семейное положение также является одним из факторов, влияющих на адаптацию, поскольку сотрудники, находящиеся в браке, считаются более ответственными и не склоненными к резким увольнениям. Отсутствие семьи, с одной стороны, позволяет специалисту больше времени уделять работе, ездить в долгие командировки, с другой – снижает его удовлетворенность жизнедеятельностью, поскольку он лишен необходимых компонентов жизненного равновесия, живет по большей части только для себя. Немалое значение в качестве фактора адаптации имеют и физиологические особенности, поскольку каждый организм уникален.

Кроме того, фактором, влияющим на эффективность адаптации, является эмоциональная стабильность адаптируемого. Чем меньше новый сотрудник нервничает, боится, тем быстрее и комфортнее проходит процесс его внедрения в организации. В связи с этим важно контролировать эмоциональное состояние адаптируемого сотрудника путем проведения бесед, психологических консультаций, а также командной поддержки в виде общих совещаний.

Немаловажное значение в адаптации имеет адекватная самооценка сотрудника. Результатом неадекватной самооценки обычно является неполная реализация возможностей в профессиональной деятельности, в отдельных случаях – отказ от нее. Помимо этого, фактором является активность адаптации личности, под которой понимается стремление нового сотрудника воздействовать на профессиональную среду для того, чтобы как-либо изменить ее. Наиболее эффективной является адаптация как процесс активного приспособления работника к переменам условий профессиональной деятельности. При низком уровне личностной активности происходит пассивная адаптация к среде, что в последствии приводит к неадаптации и уходу с данной должности.

Особое значение приобретает наличие соответствия между реальным и требуемым уровнем знаний, умений и навыков. При этом важно наличие соответствия, поскольку в случае преобладания реальной компетентности над требуемой, может снижаться мотивация, что приведет к разочарованию нового сотрудника, так как его способности и опыт будут не полностью использоваться. В то время как преобладание требуемой компетентности над реальной, может привести к полной или частичной, профессиональной непригодности сотрудника к данной должности.

Из вышесказанного мы можем сделать следующие выводы о том, что наибольшее влияние на эффективность адаптации менеджера по продажам имеют объективные факторы. В связи с этим, необходимо акцентироваться на данных факторах в процессе адаптации, поскольку от того, насколько качественно было проведено первичное вхождение в профессию, обучение и развитие ПВК зависит не только эффективность трудовой деятельности, степень удовлетворенности трудом, но и дальнейшее профессиональное развитие менеджера по продажам.

Все приведенные ПВК и факторы успешности адаптации могут быть измерены при помощи анкет, тестов, интервью, анализа документов, поскольку крайне важной является оценка и диагностика ПВК менеджеров для последующей работы. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы в дальнейшем развивать недостающие ПВК у работающих менеджеров по продажам в организации. Во-

вторых, для вновь принятых менеджеров на основе проведенной диагностики ПВК разрабатывается индивидуальная программа адаптации с блоками обучения, которые нацелены на развитие недостающих ПВК, способствующих быстрому освоению профессии, а для более комфортного вхождения в должность закрепляется наставник в лице старшего сотрудника либо руководителя. В-третьих, оценка позволяет отсеять полностью несоответствующих кандидатов.

2.3 Формирование профессионально важных качеств менеджера по продажам, способствующих повышению эффективности адаптационных процессов в новых социальных условиях

Эффективность адаптации менеджера по продажам определяется различными факторами, включая и профессионально важные качества (ПВК). Как отмечает в своих трудах С.А. Дружилов [35], индикатором эффективной адаптации является сформированный у субъекта труда индивидуальный стиль трудовой деятельности, обеспечивающий продуктивное использование внутренних ресурсов для решения профессиональных задач. По мнению В.Д. Шадрикова, ПВК выступают в роли тех внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия и требования деятельности, что является узловым моментом формирования психологической системы деятельности [123].

Успешность адаптации во многом зависит от объективных и субъективных факторов, а также от наличия необходимых ПВК у адаптируемого менеджера по продажам. При этом, на объективные факторы организация оказывает прямое влияние, поскольку это те условия, в которых будет вести свою профессиональную деятельность менеджер. В то время как субъективные факторы представляют собой набор характеристик, с которыми приходит менеджер по продажам – на них организация может косвенно повлиять (например, развить недостающие ПВК, проработать психологические аспекты личности). Помимо этого, критериями оценки эффективности адаптации, по мнению Ф. Б. Березина, могут служить: во-первых, это успешность деятельности; во-вторых, способность избегать и устранять ситуации, которые влекут за собой

угрозу для трудового процесса; в-третьих, осуществление деятельности без значимых нарушений физического здоровья [14]. Соответственно, исходя из вышесказанного, становится очевидным, что эффективность процесса адаптации находится в прямой зависимости от наличия и развитости ПВК, которые необходимы для качественного выполнения трудовой деятельности.

Формирование подсистемы профессионально важных качеств исходит из следующих предпосылок: во-первых, у субъекта труда уже имеются определенные качества, и при освоении профессии происходит их перестройка в соответствии с особенностями данной профессиональной деятельности. Во-вторых, общая логика данной перестройки состоит, сначала в перенастройке качеств в соответствии с профессиональной деятельностью, то есть обучении и освоении новых качеств. Затем, в появлении и развитие новых ПВК и способностей, которые необходимы для эффективной профессиональной деятельности. И наконец, формирование индивидуального стиля профессиональной деятельности [37]. Опираясь на вышесказанное, можно заключить, что формирование профессионально важных качеств менеджера по продажам возможно при наличии базы тех качеств, которые соотносятся с будущей трудовой деятельностью, что в будущем облегчает освоение и приобретение новых качеств, отвечающих современным вызовам. Как следствие, процесс адаптации может происходить планомерно и с высокой эффективностью при наличии профессиональной предрасположенности менеджера по продажам, что в дальнейшем приводит к удовлетворенности профессиональной деятельностью и становлению менеджера по продажам как профессионала. По мнению автора, трудовая предрасположенность формируется в процессе профессионального обучения, нацеленного на развитие соответствующих качеств, которые будут способствовать профессиональному успеху и выработке положительного отношения к профессии. Подтверждением профессиональной предрасположенности может служить самостоятельный выбор профессии, получение профессиональной подготовки по выбранной специальности и дальнейшая трудовая деятельность по избранному направлению труда.

Соответственно, в случае отсутствия минимального набора качеств и профессиональной предрасположенности к данной деятельности – процесс адаптации менеджера по продажам может протекать крайне медленно с низкой эффективностью, что в последствии не гарантирует развития будущего профессионала.

Рассматривая адаптацию как одну из стадий профессионального становления личности, Э.Ф. Зеер отмечает в качестве основных психологических новообразований данного этапа: освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности и формирование профессионально важных качеств [49]. К.К. Платонов, говоря об адаптации, отмечает, что она осуществляется путем систематического выполнения усложняющейся деятельности в новых условиях [91]. В связи с этим, мы можем заключить, что усложнение деятельности менеджера по продажам, обусловленное новыми социальными условиями, приводит к постоянному процессу адаптации и необходимости в развитии новых ПВК, которые способствуют адаптационным процессам повышения эффективности профессиональной деятельности в изменившихся условиях.

С точки зрения О.А. Шиян адаптация представляет собой «процесс интеграции в профессию, овладения мастерством, приложения профессиональных знаний, умений и навыков к конкретным ситуациям» [118, с. 4]. Н.А. Ершова в дополнение к вышесказанному подчеркивает, что профессиональная адаптация не сводится только к реализации и совершенствованию имеющихся у субъекта знаний, умений и навыков, но предполагает и наличие психологического аспекта. Данная характеристика, по мнению автора, заключается в развитии устойчивого положительного отношения к избранной профессии, в появлении субъективного чувства удовлетворенности данным видом деятельности [115, с. 4].

Вышесказанное позволяет заключить, что адаптация представляет собой процесс освоения и развития как существующих, так и новых ПВК, обусловленных новыми социальными условиями. Помимо этого, в процессе

адаптации вырабатывается положительное отношение к выбранной профессии, а в последствии и чувство удовлетворенности трудовой деятельностью.

Степень успешности адаптации определяется нахождением динамического равновесия в системе «человек - профессиональная среда», что проявляется, прежде всего, в эффективности деятельности, которая характеризуется высокой производительностью, оптимальных энергетических и нервно-психических затратах, а также удовлетворенностью трудом. Основными этапами данного процесса являются: «первичная адаптация, период стабилизации, возможная дезадаптация, вторичная адаптация, возрастное снижение адаптационных возможностей» [34, с. 44].

В современных условиях, характеризующихся последствиями развития новых трендов - цифровизация, коррективы во внешней политике страны, а также изменения, заданные еще в период пандемии COVID-19 - все это спровоцировало появление принципиально новых задач не только в сфере психологической адаптации, но и в развитии ПВК, необходимых менеджеру по продажам для осуществления профессиональной деятельности в новых условиях.

Современные изменения вносят свои коррективы не только в профессиональную деятельность, а вместе с ней и в ПВК, но и в процесс психологической адаптации менеджера по продажам. Поэтому, чтобы повысить эффективность адаптации к профессиональной деятельности менеджеров по продажам, помогут определенные мероприятия в организации: знакомство с организацией, наставником и непосредственным руководителем отдела; ознакомление с планом адаптационных мероприятий; ознакомление с функциональными обязанностями. Как подчеркивается в трудах ученых, в процессе адаптации субъекта труда необходимо контролировать адаптацию путем проведения систематических личных или заочных встреч, что позволит отслеживать прогресс вхождения в должность, а также информировать руководителей о ходе адаптации обобщенными материалами. Данная задача может решаться путем назначения наставника в лице непосредственного руководителя либо старшего сотрудника. Также, исследователями отмечается

необходимость принимать превентивные меры по предотвращению конфликтных ситуаций, выявлять неудовлетворенность решением проблем адаптантов, а также применять санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации [76, с. 109].

Переход в онлайн формат, цифровизация процессов работы влечет за собой необходимость освоения специальных компьютерных программ для взаимодействия с клиентом, реализации онлайн-продаж и учета товаров. Для менеджера по продажам необходимо умение выстраивать работающую систему с нуля и создавать прозрачный мониторинг отдела продаж [28; 133]. Поэтому, данные тенденции задают требования в развитии таких ключевых ПК менеджера как способности организовать и анализировать. На сегодняшний день существуют большое количество доступных курсов по управлению сотрудниками, коучингу, выстраиванию отдела продаж и повышению его эффективности. По мнению таких ученых как Маслов Е.В. и Маслова О.В., ускорению адаптации к новым условиям профессиональной деятельности способствует создание групп из начинающих менеджеров по продажам и проведение с ними мероприятий по обучению и вхождению в новый организационный контекст [74, с. 144]. Подобные формы активного обучения способствуют не только быстрому и эффективному прохождению адаптации, но и развитию необходимых ПК, появление которых обусловлено новыми социальными условиями.

Помимо вышесказанного, в деятельности менеджера по продажам происходит смещение профессиональных навыков в сторону межличностных отношений с клиентом [149], в первую очередь, это эмпатия, то есть умение проникнуться потребностью или проблемой клиента и найти оптимальное решение для удовлетворения требований. Во-вторых, это клиентоцентричность, которая подразумевает под собой поддержание и постоянное улучшение взаимоотношений с клиентом, чтобы он вернулся за повторной покупкой и стал источником нового трафика. Поэтому, чтобы вхождение в должность менеджера по продажам было более эффективным, необходимо учитывать данные изменения

в программе адаптации и включать упражнения на развитие коммуникативной стороны адаптанта, эмпатии, уверенности в себе, эмоционально-волевой устойчивости, креативности мышления и внимательности.

Трансформация происходит не только в деятельности менеджера по продажам, но и в целом, во всей сфере продаж - появляются новые формы ведения бизнеса, такие как переход на маркетплейсы и социальные сети. За 2022 год общая аудитория социальных сетей выросла на 8%. По прогнозам аналитиков, к 2027 году объём глобального рынка торговли в соцсетях вырастет в семь раз [149]. Социальная коммерция предполагает перенос в соцсети всего процесса покупки: от знакомства аудитории с товаром (услугой) до оформления заказа. В связи с этим, происходят изменения во взаимодействии менеджера по продажам с клиентами, то есть если ранее велись прямые продажи в торговой точке (офисе) непосредственно «лицом к лицу», то потом они перешли в телефонные продажи. Сейчас процесс продаж плавно переходит из телефонных продаж в чаты, а уже из чатов в короткометражные видеоролики-презентации. Поэтому современному менеджеру по продажам необходимо умение презентовать товар (услугу) не только по телефонному звонку, но и уметь оформить материал в текстовом варианте (например, в виде презентации), а также организовать короткометражные видеоролики для удобного ознакомления клиента с товаром (услугой).

Внедряются различные рекомендательные механизмы искусственного интеллекта [149] в интернет-магазинах и на маркетплейсах, которые позволяют менеджеру по продажам предварительно (до непосредственного взаимодействия) выявить потребности клиента, его интересы, а также получить информацию о похожих товарах (услугах) конкурентов, узнать преимущества и недостатки их продукции, и, как следствие, повысить качество обслуживания клиента. Таким образом, появляется необходимость в большем взаимодействии с маркетингом и достижением синергии [133]. Это связано с появлением сервисов сквозной аналитики, которые позволяют отслеживать путь клиента, начиная от знакомства с организацией, через все этапы контакта с ним и, заканчивая покупкой товара

(услуги). Поэтому, для менеджера по продажам крайне важно изучать и погружаться в инструменты маркетинга, активно взаимодействовать с маркетологами и развивать навыки общения с данными специалистами. Прозрачность анализа данных предоставляет возможность точно повышать эффективность каждого из инструментов. Ключевыми ПКВ менеджера по продажам в данном случае выступают – развитые аналитические способности и навыки коммуникации.

Таким образом, цифровизация, переход на иные форматы продаж (маркетплейс, чат) способствуют, во-первых, открытию горизонтов в плане развития менеджера по продажам. Во-вторых, решающую роль начинают играть такие ПКВ как: развитые аналитические способности, социальная активность, наличие знаний компьютера и программ выше среднего уровня, организованность, самостоятельность, умение действовать нешаблонно и быстро принимать решения в изменяющейся обстановке. При этом претерпевает изменения и процесс адаптации менеджера по продажам к профессиональной деятельности, в частности, переход на онлайн формат работы – требует большего участия руководителей, частых контактов с менеджером по продажам в целях контроля и получения обратной связи. Подводя итог, можно выделить в качестве основных элементов адаптации менеджера по продажам: овладение системой профессиональных знаний и навыков; овладение профессиональной ролью; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; удовлетворенность выполняемой работой; интерес к работе, возможность реализации своего потенциала; стремление к совершенствованию в рамках профессии; информированность по важнейшим вопросам работы; установление хороших взаимоотношений с коллегами; ощущение психологического комфорта; чувство справедливого вознаграждения за труд; взаимопонимание с руководителем [67].

За основу возьмем предложенные Магурой М.И. [67] элементы адаптации и рассмотрим соотношение каждого элемента с позиции ПКВ и реализации всего процесса в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Соотношение элементов адаптации с позиции ПВК и условий реализации

Элемент адаптации	ПВК	Условие реализации
1) Овладение системой профессиональных знаний и навыков	<ul style="list-style-type: none"> - Эрудированность - Математические способности - Развитые логические способности - Развитые аналитические способности - Умение прогнозировать - Способность руководить - Эмоционально - волевая устойчивость - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Психологический тренинг 3)Наставничество
2) Овладение профессиональной ролью	<ul style="list-style-type: none"> - Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память - Развитые коммуникативные и организаторские способности - Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени - Умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке - Социальная активность - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Наставничество 3)Самостоятельная работа
3) Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> - Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи - Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память - Развитые коммуникативные и организаторские способности - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Наставничество 3)Самостоятельная работа
4) Самостоятельность при выполнении должностных функций	<ul style="list-style-type: none"> - Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи - Длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания) - Высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания - Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Наставничество 2)Самостоятельная работа

	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень понятийного мышления - Социальная активность - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	
5) Удовлетворенность выполняемой работой	<ul style="list-style-type: none"> - Высокое чувство ответственности - Организованность - Энергичность 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Психологический тренинг 2) Наставничество 3) Самостоятельная работа
6) Интерес к работе, возможность реализации своего потенциала	<ul style="list-style-type: none"> - Высокое чувство ответственности - Организованность - Энергичность - Стремление к личностному росту 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Самостоятельная работа
7) Стремление к совершенствованию в рамках профессии	<ul style="list-style-type: none"> - Четкие личные цели - Стремление к личностному росту 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Психологический тренинг 2) Психологическая профилактика и консультация
8) Информированность по важнейшим вопросам работы	<ul style="list-style-type: none"> - Четкие личные цели - Социальная активность - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Неформальные мероприятия в организации
9) Установление хороших взаимоотношений с коллегами	<ul style="list-style-type: none"> - Способность руководить - Социальная активность 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Тренинг «Перезагрузка продаж» 2) Психологический тренинг 3) Неформальные мероприятия в организации
10) Ощущение психологического комфорта	<ul style="list-style-type: none"> - Четкие личные цели - Стремление к личностному росту - Эмоционально - волевая устойчивость - Социальная активность - Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж - Способность работать в системе онлайн-продаж 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Психологический тренинг 2) Наставничество 3) Психологическая профилактика и консультация 4) Неформальные мероприятия в организации
11) Чувство справедливого вознаграждения за труд	<ul style="list-style-type: none"> - Стремление к личностному росту - Социальная активность 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Психологическая профилактика и консультация
12) Взаимопонимание с руководителем	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень понятийного мышления - Высокое чувство ответственности - Организованность - Социальная активность 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Тренинг «Перезагрузка продаж» 2) Психологический тренинг

Источник: составлено автором

Представленное соотношение в таблице 2.7 позволяет сделать вывод, что все элементы адаптации при наличии выделенных ПВК будут способствовать более быстрому и комфортному протеканию процесса адаптации менеджера по продажам. Важно отметить, что выделенные нами новые ПВК – «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж» влияют в большей степени и способствуют эффективному процессу адаптации, поскольку связаны с такими элементами адаптации как: овладение системой профессиональных знаний и навыков; овладение профессиональной ролью; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; информированность по важнейшим вопросам работы; ощущение психологического комфорта.

Однако, для достижения высокого уровня адаптированности необходимо включить целый комплекс тренингов, направленных на развитие управленческих навыков, а также освоение принципиально новых профессионально важных качеств.

В первую очередь, необходимо проведение тренингов, посвященных роли и задачам менеджера по продажам на современном этапе цифровизации. Для реализации данной цели подойдет наставник либо - непосредственный руководитель нового менеджера по продажам, который познакомит с организацией и ее миссией, коллективом, основными задачами и планом работы менеджера. Данное мероприятие обеспечит интерес к работе, возможность реализации своего потенциала, стремление к совершенствованию в рамках профессии, информированность по важнейшим вопросам работы, а также взаимопонимание с руководителем.

Во-вторых, проведение обучающих тренингов, направленных на развитие ПВК, которые будут способствовать повышению эффективности адаптации. Для реализации данной цели может использоваться авторская программа тренинга «Перезагрузка продаж», представленная в таблице 2.8., которая обеспечит овладение системой профессиональных знаний и ролью, выполнение требований

дисциплины, реализацию потенциала и установление хороших взаимоотношений с коллегами. В-третьих, проведение обучающих семинаров, посвященных освоению специальных программ по учету и анализу данных, управлению взаимоотношениями с клиентами, а также развитию знаний компьютерных программ по реализации деятельности продаж и способностей работать в системе онлайн-продаж. Это позволит создать психологический комфорт и удовлетворенность от выполняемой работы, а также обеспечит самостоятельность при выполнении должностных функций. В-четвертых, проведение психологических тренингов, направленных на развитие компетенции и психологическую адаптацию к профессиональной деятельности. Для реализации данной цели может использоваться авторская программа психологической адаптации, представленная в таблице 2.9, которая обеспечит овладение системой профессиональных знаний и функциональных обязанностей, выполнение требований дисциплины, реализацию потенциала, установление хороших взаимоотношений с коллегами, а также будет способствовать психологическому комфорту нового менеджера по продажам. Вышеперечисленные мероприятия позволят значительно ускорить процесс адаптации менеджера по продажам, а также повысить уровень его компетенций, который будет отвечать требованиям новых условий в сфере продаж.

Таким образом, современные тенденции влекут за собой появление не только новых инструментов и методов ведения профессиональной деятельности, но и задают новые требования к наличию профессионально важных качеств, а вместе с ними и корректировке трудовой адаптации менеджеров. В связи с этим перед организациями встают вопросы о разработке такой программы адаптации менеджера по продажам, которые обеспечит комплексную работу с адаптантом, по итогу которой на выходе получается вовлеченный специалист с выработанным положительным отношением к профессии, выполняющего эффективно трудовую деятельность. Для организаций продажи играют важнейшую роль в достижении успеха, обучение и профессиональная адаптация менеджеров по продажам становятся неотъемлемой частью стратегии компаний. Компетентные и хорошо

адаптированные менеджеры по продажам могут эффективно презентовать организацию и убедительно продвигать товары (услуги). Обучение и профессиональная адаптация менеджеров по продажам должны включать в себя процессы, направленные не только на развитие и совершенствование навыков по продажам, но и освоение цифровых навыков, таких как работа в специальных компьютерных программах по реализации деятельности продаж, системы онлайн-продаж, которые необходимы для эффективного управления продажами и достижением целей организации. В связи с этим, особую актуальность приобретает разработка программы адаптации менеджеров по продажам с учетом новых социальных условий.

2.3.1 Программа психологической адаптации менеджера по продажам

Исследуя процесс адаптации в организации, следует выделить несколько аспектов: психологический, профессиональный, организационный, психофизиологический, экономический [132]. Рассмотрим каждый из аспектов и уделим особое внимание психологическому, так как это основная тема нашего исследования.

Профессиональный аспект адаптации состоит в лично-ориентированном обучении и развитии новых сотрудников в процессе профессиональной подготовки, учитывая их предыдущий опыт, личностные особенности и специфику трудовой деятельности. Основная цель организационной адаптации основывается на понимании и принятии сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Психофизиологическая адаптация представляет собой приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Экономическая адаптация не рассматривается как самостоятельный аспект и предполагает приспособление нового сотрудника к системе экономических условий, принятых в организации [151].

Мы рассматриваем психологическую адаптацию менеджера по продажам, которая представляет собой процесс приобщения работника к корпоративной

культуре компании с ее уникальными традициями, ценностями, особенностями отношений и правилами взаимодействия [103, с. 73].

Психологическая адаптация менеджера по продажам является процессом организации социального взаимодействия в коллективе и развития личности. Поскольку в настоящее время, большую популярность именно для менеджера по продажам приобретает ведение профессиональной деятельности в дистанционном формате, то и процесс адаптации, приобщения к коллективу происходит в онлайн формате. Соответственно, особое внимание следует уделить созданию прочной связи на начальном этапе путем частых взаимодействий через мессенджеры, видеоконференции и прочие средства, чтобы менеджер по продажам находился в контакте с другими субъектами труда. Процесс психологической адаптации менеджеров по продажам состоит из трех этапов: знакомство менеджера по продажам со спецификой общения в коллективе и с клиентами компании; обучение, которое включает теоретическую и практическую психологическую подготовку; ассимиляция, в процессе которой новый менеджер по продажам приобщается к сложившемуся коллективу за счет включения в процессы деятельности отдела продаж и в целом - всей организации [73].

Исходя из вышесказанного, разработаем программу адаптации менеджера по продажам, которая будет состоять из комплекса обучающих занятий и психологических упражнений. Данная программа рассчитана на три месяца, состоит из шести этапов и нацелена на первичную адаптацию менеджера по продажам. Программа адаптации обеспечивает снижение уровня дискомфорта менеджера по продажам в недели работы в новой организации, способствует планомерному вхождению в профессию при поддержке руководителя и коллег, а также быстрому приобретению профессиональных знаний и навыков. Рассмотрим более подробно процесс адаптации менеджера по продажам:

На первом этапе проводится оценка уровня подготовленности менеджера по продажам, которая необходима для разработки программы адаптации, чтобы сделать ее наиболее эффективной [11, с. 175]. На данном этапе руководитель структурного подразделения или любой другой сотрудник, ответственный за

адаптацию, должен узнать, имеет ли менеджер по продажам специальную подготовку, опыт работы в аналогичных организациях, на аналогичной должности. Как правило, оценка проводится путем тестирования или участия в деловой игре, основная цель которой продажа товара (услуги). В случае, когда менеджер по продажам имеет опыт в продажах, то период адаптации может значительно сократиться. При этом, вполне возможно, что менеджер по продажам может столкнуться с новыми для него технологиями решения знакомых задач. На данном этапе проводится входная психологическая диагностика, состоящая из совокупности инструментов, которые включают в себя опросники, тесты и методики. В первую очередь - это многофакторный личностный опросник Кеттелла [54], который помогает выяснить особенности характера и построить профиль личности. Опросник дополняется тестом структуры интеллекта (TSI) Р. Амтхауэра, который позволяет диагностировать интеллект личности [36, с. 54]. В исследовании делается упор на изучение абстрактно-логического, вербально-логического, практического мышления и вербальной кратковременной памяти. Данное исследование проводится с целью диагностирования наличия потенциала к усвоению новых материалов.

Как отмечает Маклаков А.Г., эффективность адаптации находится в зависимости как от личностного адаптационного потенциала субъекта, обеспечивающего адаптацию к условиям среды, так и от уровня его интеллектуального развития, который обуславливает успешность усвоения новых знаний и овладения необходимыми навыками [71, с.66].

Учитывая влияние новых социальных условий, характеризующихся повсеместной компьютеризацией, которая обуславливает развитие таких качеств как умение работать в цифровой среде, актуально проводить оценку уровня цифровой грамотности менеджеров по продажам, для проведения диагностики может использоваться пятифакторная методика оценки уровня цифровой грамотности, разработанная многопрофильным аналитическим центром – «Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ)» [136]. Данная методика позволяет оценить цифровую грамотность по пяти компонентам:

информационная грамотность, коммуникативная грамотность, создание цифрового контента, цифровая безопасность, навыки решения проблем в цифровой среде. Анализ цифровых качеств менеджера по продажам, позволит выявить отсутствующие знания и восполнить их в процессе обучения, что обеспечит быстрое и эффективное протекание адаптационных процессов.

По итогам проведения входной оценки и диагностики менеджера по продажам, начинается второй этап - процесс обучения и психологической адаптации, который представлен двумя блоками. Первый блок - это тренинг «Перезагрузка продаж», который представляет собой обучение менеджеров по продажам технологии продаж, работе в программах товарного учета и онлайн-продаж, а также организации и управлению отделом продаж. Вторым блоком - психологическая адаптация, которая состоит из ряда упражнений (таблица 2.9), нацеленных на развитие таких навыков как коммуникабельность, уверенность в себе, способность руководить, эмоционально-волевая устойчивость, креативность мышления, внимательность, ответственность и умение убеждать.

Блок тренинга базируется на трех модулях, целью которых является комплексное обучение продажам, углублению знаний менеджера по работе с клиентами, а также развитию умений работать в специальных программах по реализации деятельности продаж и системах онлайн-продаж, что обеспечивает овладение современными ПВК, появление которых обусловлено новыми социальными условиями. Занятия тренинга дополнены упражнениями, которые будут способствовать повышению уровня адаптированности менеджера по продажам, а также закреплению изученного материала и развитию профессионально важные качества личности.

Программу тренинга «Перезагрузка продаж» представим в таблице 2.8. Данная программа тренинга состоит из трех модулей, в каждом из которых два занятия. Первый модуль «Мастер продаж» направлен на развитие коммуникативных качеств, переговорных навыков, технологией продаж, а также освоению компьютерных программ по управлению взаимоотношениями с клиентами. Вторым модулем «Логистика склада» направлен на обучение логистике

и овладение навыками работы в программе товарного учета. Третий модуль «Организация отдела продаж» направлен на развитие стратегического и корпоративного управления, анализ и формирование команд.

Таблица 2.8 – Программа тренинга «Перезагрузка продаж»

Модуль 1. Мастер продаж	
<p>Занятие 1 Цель: Научиться идентифицировать клиентов по типам и распознавать их манипуляции. Развить умение задавать вопросы, выходить из трудных ситуаций, конструктивно преодолевать манипуляции. Освоить методику построения продажи в ситуации ограничения времени.</p>	<p>Упражнение-игра «Представление с перекидыванием предмета». Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации: 1) Работа с «трудным» клиентом: - Упражнения на отработку методов самоподдержки: «Заземление», «Дыхание», «Граница» 2) Техника «Продажа за 30 секунд»: - Упражнения «Активный диалог», «Презентация», «Комплексная продажа». Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками</p>
<p>Занятие 2 Цель: Рассмотреть классификацию вопросов по СПИН технологии. Отработать на практике разные виды вопросов (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие). Овладеть навыками работы в программе управления взаимоотношениями с клиентами (формирование сделки, воронка продаж, закрытие сделки, выставление счетов, взаимодействие с клиентом, заведение карточки клиента и товара)</p>	<p>Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации: 1) Продажи по методу СПИН: - Упражнение «Работа с претензиями». 2) Работа в программе управления взаимоотношениями с клиентами: - Практическая работа в программе (тестирование) Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками</p>
Модуль 2. Логистика склада	
<p>Занятие 3 Цель: Понять место складов в цепочке товародвижения. Научиться применять принцип ограничений (теория Голдратта) при оптимизации ресурсов склада</p>	<p>Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации: 1) Склады в системе товародвижения 2) Определение состава, нормирование и учет складских работ Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками</p>
<p>Занятие 4 Цель: Освоить организацию системы товарного учета на складах. Овладеть навыками работы в программе 1С: Управление торговлей (версия 8) (заказ товаров со склада, расчет логистики доставки, просмотр</p>	<p>Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации: 1) Система товарного учета. Обеспечение сохранности ТМЦ на складах 2) Работа в программе 1С: Управление торговлей (версия 8): - Практическая работа в программе (тестирование)</p>

товаров в наличии, отправка счет-фактур, формирование накладных)	Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками
Модуль 3. Организация отдела продаж	
<p>Занятие 5</p> <p>Цель: Научиться определять стратегии продаж для разных сегментов. Овладеть навыками маркетинговых исследований и сбора информации. Понять функцию отдела продаж. Рассмотреть стадии формирования команды. Получить практические навыки организации командной работы отдела продаж.</p>	<p>Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:</p> <p>1) Разработка эффективной стратегии продаж</p> <p>2) Формирование и организация отдела продаж</p> <p>Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками</p>
<p>Занятие 6</p> <p>Цель: Научиться проводить ABC-анализ.</p> <p>Получить практические навыки планирования, проведение организационных изменений и внедрения информационных систем в работу отдела продаж.</p> <p>Рассмотреть принципы и методики анализа эффективности имеющейся в организации модели продаж.</p>	<p>Занятие в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Эффективное управление продажами - Контроль за деятельностью персонала отдела продаж <p>Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками</p>

Источник: составлено автором

В целях обеспечения не только профессиональной адаптации менеджера по продажам, была разработана программа психологической адаптации. Данная программа реализуется параллельно с основным тренингом «Перезагрузка продаж» и состоит из пяти занятий, которые происходят преимущественно в игровой форме. Каждое занятие нацелено на развитие тех качеств менеджера по продажам, которые будут способствовать его более быстрой адаптации к профессиональной деятельности (таблица 2.9). В основу программы положено развитие таких профессиональных качеств, как коммуникабельность, уверенность в себе и своих силах, способность руководить, эмоционально-волевая устойчивость, креативность мышления, внимательность, ответственность, умение убеждать. Данная программа включает в себя пять занятий, которые нацелены на развитие уверенности в себе, ответственности, ораторских качеств, а также навыков организации и сплочения команд. Каждое занятие включает в себя два-

три упражнения, которые связаны с реализацией целей занятия. Ознакомиться с программой психологической адаптации можно в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Программа психологической адаптации

Цель занятия	Упражнения
Занятие 1	
Развитие уверенности в себе и своих силах. Умение быстро адаптироваться к меняющимся условиям и работе с разными клиентами	Упражнения «Первое впечатление», «Автопортрет», «Скрудж»
Занятие 2	
Развитие чувства ответственности у новых менеджеров по продажам	Упражнения «Я отвечаю!», «Осознание ответственности»
Занятие 3	
Развитие внимательности и навыков речевого общения	Упражнения «Корзина с фруктами», «Кто он?»
Занятие 4	
Развитие навыков убеждения и уверенности в себе	Упражнения «Всеобщее внимание», «Трудный собеседник»
Занятие 5	
Развитие навыков организации команд и групповой сплоченности	Упражнения «Приходилось ли тебе», «Лабиринт», «Титаник»

Источник: составлено автором

Начиная со второго этапа и до шестого (три месяца) реализуется тренинг и программа психологической адаптации, которые являются ключевыми компонентами программы адаптации менеджера по продажам. При этом, одновременно с прохождением обучения, менеджер по продажам планомерно начинает осуществлять профессиональную деятельность для закрепления полученных знаний на практике. Помимо этого, как отмечает Г.С. Никифоров, для реализации психологического просвещения и профилактики, необходимо проводить лекции (беседы), целью которых является подчеркивание роли определенных свойств личности в профессиональной деятельности и разъяснение возможности их формирования [86, с. 114-115]. Поэтому, на втором, третьем и четвертом этапе процесса адаптации в программу включаются лекции, беседы и консультации, направленные на психологическое просвещение менеджеров по продажам, которые будут способствовать правильному профессиональному самоопределению, что повысит эффективность адаптации. Профессиональное

самоопределение – самостоятельное и осознанное согласование профессионально-психологических возможностей человека с содержанием и требованиями профессиональной деятельности, избирательное отношение индивида к миру профессий, процесс формирования отношения личности к себе как к субъекту будущей профессиональной деятельности, а также нахождение смысла выполняемого труда в конкретной социально-экономической ситуации [50, с. 176]. Следует отметить, что переход на онлайн формат, внедрение специальных компьютерных программ учета и анализа продаж, а также повсеместная цифровизация влекут за собой потребность в психологическом консультировании. Как правило, психологическое консультирование нацелено на анализ конкретных ситуаций, возникающих в процессе профессиональной деятельности менеджера по продажам, и, как следствие, на оказание помощи в принятии наиболее адекватного решения.

На третьем, четвертом и пятом этапе для ускорения процесса вхождения в коллектив и снятия психологического напряжения, менеджер по продажам принимает участие в корпоративных мероприятиях, таких как: командные игры, совместные вечера и прочие виды активности.

Завершается программа адаптации (шестой этап) оценкой уровня адаптации менеджера по продажам с помощью опросника для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева) [33]. Данный опросник предназначен для оценки уровня социально-психологической адаптации менеджера по продажам в организации. Критериями социально-психологической адаптации служат отношение к организации в целом, отношение к коллективу и руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками. Общими показателями адаптированности менеджера по продажам являются удовлетворенность содержанием и условиями труда. Помимо проведения диагностики уровня адаптированности, подводятся также итоги по таким критериям как: усвоение корпоративных стандартов, овладение знаниями и навыками по продажам, достижение результатов по повышению производительности труда [124, с.98].

Все вышеописанное обобщим в единую программу адаптации менеджера по продажам в таблице 2.10. Данная программа состоит из шести этапов и рассчитана на три месяца, включает в себя тренинг «Перезагрузка продаж» и программу психологической адаптации. Реализация программы находится в зоне ответственности наставника либо непосредственного руководителя нового менеджера по продажам.

Таблица 2.10 – Обобщенная программа адаптации менеджера по продажам

Период	Этап	Описание мероприятий
Первый месяц	Этап 1	1) Проведение входной психологической диагностики с использованием следующих инструментов: - многофакторный личностный опросник Кеттелла; - тест структуры интеллекта (TSI) Р. Амтхауэра; - Пятифакторная методика оценки уровня цифровой грамотности (НАФИ). 2) Обучение: Модуль 1. Мастер продаж. Занятие 1 (таблица 2.8).
	Этап 2	1) Обучение: Модуль 1. Мастер продаж. Занятие 2 (таблица 2.8); 2) Психологический тренинг - Занятие 1 (таблица 2.9); 3) Самостоятельная работа: отработка на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика и просвещение в виде лекций и бесед.
Второй месяц	Этап 3	1) Обучение: Модуль 2. Логистика склада. Занятие 3 (таблица 2.8); 2) Психологический тренинг - Занятие 2 (таблица 2.9); 3) Самостоятельная работа: отработка на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика и консультация в виде лекций и бесед; 5) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
	Этап 4	1) Обучение: Модуль 2. Логистика склада. Занятие 4 (таблица 2.8); 2) Психологический тренинг - Занятие 3 (таблица 2.9); 3) Самостоятельная работа, направленная на отработку на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика в виде лекций и бесед; 5) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
Третий месяц	Этап 5	1) Обучение: Модуль 3. Организация отдела продаж. Занятие 5 (таблица 2.8); 2) Психологический тренинг - Занятие 4 (таблица 2.9); 3) Самостоятельная работа, связанная с отработкой на практике полученных знаний; 4) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
	Этап 6	1) Обучение: Модуль 3. Организация отдела продаж. Занятие 6 (таблица 2.8); 2) Психологический тренинг - Занятие 5 (таблица 2.9); 3) Самостоятельная работа, направленная на отработку на практике полученных знаний; 4) Мониторинг прохождения процесса психологической и профессиональной адаптации менеджера по продажам с помощью

		опросника для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева).
--	--	---

Источник: составлено автором

Таким образом, нами была разработана и представлена программа адаптации менеджера по продажам, которая состоит из тренинга «Перезагрузка продаж», а также программы психологической адаптации. Представленная программа имеет важное значение, поскольку закрывает цели каждого из двенадцати элементов адаптации и соотносится с выделенными ранее ПВК менеджера по продажам.

Данная программа позволяет подойти к процессу адаптации менеджера по продажам комплексно, поскольку включает в себя диагностику уровня подготовленности менеджера по продажам, что позволяет на ранней стадии выявить несоответствия субъекта труда данной профессиональной деятельности, а также скорректировать незначительные отклонения. Помимо этого, тренинг «Перезагрузка продаж» нацелен не только на обучение продажам, но и на развитие умений работать в специальных программах по реализации деятельности продаж и системах онлайн-продаж, что обеспечивает овладение современными ПВК. Большое значение имеет программа психологической адаптации, состоящая из пяти занятий, поскольку она обеспечивает развитие тех качеств менеджера по продажам, которые будут способствовать его более быстрой адаптации к профессиональной деятельности. Данная программа, помимо обучения и практической деятельности менеджера по продажам, включает в себя профилактику в виде лекций по профессиональной деятельности, комплекс тренингов, направленных на развитие профессионально важных качеств менеджера по продажам, а также психологические тренинги, например, тренинг, направленный на развитие коммуникабельности и способности убеждать, тренинг по развитию эмоционально-волевой устойчивости, тренинг личностного роста, мотивационный социально-психологический тренинг, тренинг повышения трудовой мобильности менеджера по продажам. Каждый менеджер по продажам, начинающий свою карьеру, сталкивается с психологической адаптацией, в

процессе которой идет социальное взаимодействие в коллективе и развитие личности субъекта труда. Психологическая адаптация способствует быстрому вхождению в профессию, освоению необходимых ПК, а также принятию менеджером по продажам корпоративной культуры, правил и принципов организации и трудового коллектива, что в дальнейшем позволит в процессе профессиональной деятельности выстраивать коллегиальные взаимоотношения. Поэтому, использование программы адаптации менеджера по продажам позволит снизить уровень дискомфорта, достигнуть планомерного вхождения субъекта труда в рабочий ритм при поддержке наставника и коллег, а также в кратчайший срок приобрести необходимые профессиональные навыки.

Анализируя тенденции, произошедшие за последние два года, можно констатировать, что профессиональная деятельность менеджера по продажам претерпела ряд изменений. В первую очередь, это расширение сфер использования технологий. В условиях быстрого развития цифровизации и постоянно меняющейся технологической среды менеджеры по продажам стали все больше полагаться на различные инструменты и программы для управления продажами, такие как: системы управления взаимоотношениями с клиентами, аналитические платформы, социальные медиа. Это требует от менеджеров по продажам освоения новых технологий, чтобы эффективно использовать их в своей работе. Во-вторых, смещение в сторону персонализации, поскольку потребители становятся все более требовательными и хотят получать персонализированный опыт покупки. Менеджеры по продажам должны быть готовы адаптироваться к индивидуальным потребностям и предпочтениям клиентов, предлагая индивидуальные решения и персонализированные предложения. В-третьих, возросла важность онлайн-продаж. В результате пандемии COVID-19 и изменяющихся предпочтений потребителей, онлайн-продажи стали более значимыми. В связи с этим, менеджеры по продажам должны быть готовы работать в виртуальной среде, уметь эффективно продавать и общаться с клиентами через онлайн-платформы.

Вышеописанные изменения в профессиональной деятельности менеджера по продажам повлекли за собой и значительные корректировки в процессе их адаптации. Наиболее масштабным является переход на онлайн-адаптацию, который включает использование цифровых инструментов, таких как: различные обучающие платформы, аккумулирующие базу знаний; видеоконференции; системы контроля адаптации сотрудников; чат-боты, которые помогают геймифицировать процесс адаптации, а также платформы для проведения тренингов по продажам и психологической диагностики. Изменения в процессе адаптации менеджера по продажам за последние годы отражают меняющиеся требования отрасли, потребности клиентов и развитие технологий. Успешные менеджеры по продажам должны быть готовы приспосабливаться к данным изменениям и постоянно обновлять свои знания и навыки.

Психологическая адаптация менеджера по продажам играет важную роль в эффективности их профессиональной деятельности. В первую очередь, это связано с особенностями трудовой деятельности менеджера, которая отличается высоким уровнем стресса. Менеджеры по продажам часто ведут работу в условиях неопределенности и изменчивости ситуаций, что оказывает влияние на их психологическое состояние. В связи с этим, для менеджера по продажам крайне важна психологическая адаптация, которая будет способствовать развитию стрессоустойчивости и, в целом, улучшению способности справляться с эмоциональными вызовами. Во-вторых, психологическая адаптация способствует поддержанию мотивации и позитивного настроения менеджеров по продажам, позволяет определить менеджеру свои цели, разработать стратегию профессиональной деятельности. Помимо этого, эффективность деятельности менеджера напрямую зависит от его развитых коммуникативных качеств. Поэтому, проведение психологических тренингов, нацеленных на развитие мотивации, деловой коммуникации, а также мобильность в профессиональной деятельности, позволят менеджеру по продажам развивать целеустремленность, коммуникативные навыки и умения адаптироваться к меняющимся условиям.

Таким образом, профессия менеджера по продажам имеет ряд отличий от других направлений деятельности менеджеров, к которым можно отнести следующие. В первую очередь, это - автоматизация многих процессов и более частое взаимодействие менеджера по продажам с искусственным интеллектом, во-вторых, - смещение сферы продаж и обслуживания в сторону эмпатии по отношению к клиенту, и в-третьих - онлайн формат профессиональной деятельности. Вышеперечисленные отличия вносят большой вклад в развитие и совершенствование сферы продаж, но в то же время, данные нововведения влекут за собой изменения стандартов профессиональной пригодности - появление новых ПВК менеджера по продажам, а также ряд сложностей в процессе адаптации, повышение степени подверженности стрессу и, как следствие, - быстрое профессиональное выгорание. Поэтому, важно учитывать особенности профессиональной деятельности, поскольку данные отличия влияют на организацию процесса адаптации и, соответственно, на выбор инструментов психологической оценки и диагностики адаптируемого.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.

В настоящей главе нами была рассмотрена профессиональная адаптация к деятельности менеджера по продажам. В процессе работы с научной литературой было выделено три профессиональных уровня менеджеров по продажам: менеджеры склада, менеджеры по продажам и менеджеры высшего звена. Особое внимание было уделено менеджеру по продажам, поскольку в данной диссертации он является субъектом труда.

Каждый из представленных уровней имеет свои функциональные особенности, отличающие от других, и несет ответственность за свой участок, оказывая прямое влияние на эффективность продаж. Менеджер склада ответственен за подготовительный (предпродажный) этап, поскольку то, насколько быстро и качественно будет организована сборка, доставка, консультация по наличию и особенностям товара, зависит количество продаж, а также степень удовлетворенности клиентов. Менеджер по продажам ответственен за ключевой этап - реализацию (продажу), поскольку именно он напрямую контактирует с клиентом, выявляет потребность и предлагает решения по удовлетворению запроса. Менеджер высшего звена (руководитель отдела продаж) ответственен в целом за управление процессом продаж, что подразумевает под собой управление и координацию отделов склада и продаж, стратегическое планирование деятельности, а также оценку и обучение менеджеров.

Профессиональная деятельность менеджеров по продажам, в отличие от других направлений деятельности менеджеров, имеет ряд психологических особенностей, среди которых можно выделить следующие: многоплановый и эвристический характер деятельности, полифункциональные обязанности, высокий уровень вариативности и нестандартности ситуаций в условиях дефицита времени. Кроме этого - наличие управленческой направленности деятельности с большим числом коммуникативных контактов, связанных с установлением взаимодействия, сбытом и продвижением товаров на рынке, а также индивидуальный характер деятельности с достаточно четко очерченной

ответственностью за ее конечные результаты. В связи с вышеперечисленными особенностями деятельности для обеспечения высокой производительности труда, менеджеру по продажам необходимы такие психологические ресурсы как: общие деловые, связанные с компетентностью, работоспособностью и организованностью; специфические управленческие ресурсы, к которым можно отнести деловую ответственность менеджера, готовность к рискам, системное мышление; дополнительные характеристики, которые определяются особенностями конкретной организации и позицией в иерархии менеджеров. Все вышеперечисленное играет важную роль в процессе адаптации менеджера по продажам, поскольку соотносится с элементами и факторами адаптации тем самым, обеспечивая быстрое и эффективное вхождение в профессию.

Анализ профессиограмм менеджеров, и главное - менеджера по продажам – позволил выявить два новых ПВК - знание специальных компьютерных программ и способность работать в системе онлайн-продаж. При этом в остальных аспектах профессиограммы менеджеров трех уровней имеют незначительные отличия и большое количество пересечений, которые являются объединяющими для менеджеров. В связи с этим, мы обобщили профессиограммы менеджеров трех уровней в одну, и ввели общее понятие «менеджер по продажам», которое аккумулирует в себе общие характеристики рассмотренных менеджеров. Обобщенное понятие «менеджер по продажам» позволяет упростить восприятие данной профессии и свести к единому понимаю функционала, места и роли в организации. Помимо этого, выстраивание процесса адаптации становится более комплексным, поскольку будет включать в себя большее количество блоков обучения и развития необходимых ПВК, что значительно повысит эффективность вхождения в должность и, как следствие, ускорить процесс адаптации.

Нами было рассмотрено пять психологических инструментов - анализ документов, собеседование, деловые игры, профессиональные испытания, психодиагностика, медицинская экспертиза профессиональной пригодности сотрудников. Из представленного инструментария мы узнали, что данные методы

могут использоваться как в комплексе, так и отдельно друг от друга в процессе адаптации менеджера по продажам.

Проанализированы особенности первичной и вторичной адаптации менеджеров по продажам, которая является процессом организации социального взаимодействия в коллективе и развития личности субъекта труда. Особое внимание было уделено наставничеству в процессе адаптации, что позволило представить программу реализации системы адаптации и наставничества. Данная программа включает в себя задачи (цели) по направлениям развития компетенций наставляемого, способы их достижения на каждом этапе, рекомендации по определению ответственных лиц и продолжительности этапов по своим направлениям.

Установлено, что успешность адаптации менеджера по продажам во многом зависит от объективных и субъективных факторов. Нами был сделан вывод, что на эффективность адаптации менеджера по продажам наибольшее влияние оказывают объективные факторы. В связи с этим, необходимо акцентироваться на данных факторах в процессе адаптации, поскольку от того, насколько качественно было проведено первичное вхождение в профессию, обучение и развитие ПВК зависит не только эффективность трудовой деятельности, степень удовлетворенности трудом, но и дальнейшее профессиональное развитие менеджера по продажам.

В процессе исследования было выявлено двенадцать элементов адаптации, которые соотносятся с выделенными ПВК менеджера по продажам. При этом каждый из элементов имеет свои условия реализации, которые будут способствовать более быстрому и комфортному протеканию процесса адаптации менеджера по продажам.

Важно отметить, что выделенные нами новые ПВК – «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж» влияют в большей степени и способствуют эффективному процессу адаптации, поскольку связаны с такими элементами адаптации как: овладение системой профессиональных знаний и навыков;

овладение профессиональной ролью; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; информированность по важнейшим вопросам работы; ощущение психологического комфорта. Однако, для достижения высокого уровня адаптированности необходимо включить целый комплекс тренингов, направленных как на развитие управленческих навыков, освоение принципиально новых профессионально важных качеств, так и психологическую проработку адаптанта, которая будет способствовать эффективному освоению должности.

Нами была разработана обобщенная программа адаптации менеджера по продажам, рассчитанная на три месяца (состоит из шести этапов) и нацеленная на первичную адаптацию менеджера по продажам. Данная программа состоит из двух блоков, реализуемых параллельно: первый блок тренинг «Перезагрузка продаж», который представляет собой обучение менеджеров по продажам. Второй блок - психологическая адаптация, которая состоит из ряда упражнений, нацеленных на развитие навыков, необходимых для профессиональной деятельности в сфере продаж. Основная цель программы – это обеспечение снижения уровня дискомфорта менеджера по продажам в первые месяцы работы в новой организации, что способствует планомерному вхождению в профессию при поддержке руководителя и коллег, а также быстрому приобретению профессиональных знаний и навыков.

Данная программа позволяет подойти к процессу адаптации менеджера по продажам комплексно, поскольку закрывает цели каждого из двенадцати элементов адаптации. Помимо этого, тренинг «Перезагрузка продаж» нацелен не только на обучение продажам, но и на развитие умений работать в специальных программах по реализации деятельности продаж и системах онлайн-продаж, что обеспечивает овладение выделенной нами системой ПВК. Важную роль занимает второй блок - программа психологической адаптации, состоящая из пяти занятий. Это связано с тем, что данная программа обеспечивает развитие тех качеств менеджера по продажам, которые будут способствовать его более быстрой адаптации к профессиональной деятельности. Также, программа адаптации

менеджера по продажам, включает в себя комплекс мероприятий, которые осуществляются на протяжении трех месяцев, и включают в себя наставничество, самостоятельную деятельность для практической отработки полученных знаний и навыков, психологическую профилактику в ходе адаптации, индивидуальные и групповые тренинги, нацеленные на развитие профессионально важных качеств менеджера по продажам, а также психологические тренинги, направленные на развитие коммуникабельности и способности убеждать, тренинг по развитию эмоционально-волевой устойчивости, тренинг личностного роста.

Таким образом, во второй главе диссертации были рассмотрены психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, определены новые социальные условия и особенности психологической адаптации менеджера по продажам в данных условиях. Кроме того, выделены направления деятельности менеджера и разработаны профессиограммы, выявлены основные сходства и различия в их профессионально важных качествах, а также введено обобщенное понятие «менеджер по продажам» и представлены инструменты оценки и диагностики профессионально важных качеств менеджеров по продажам. В следующей главе будет представлено экспериментальное исследование уровня эффективности прохождения адаптации менеджера по продажам после проведения тренингов, нацеленных на развитие профессионально важных качеств, которые обусловлены новыми социальными условиями.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ ПО РАЗВИТИЮ НОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКИМИ УСЛОВИЯМИ СОВРЕМЕННОСТИ

3.1 Общая характеристика эмпирического исследования влияния новых профессионально важных качеств на эффективность адаптации менеджера по продажам

Современные условия характеризуются устойчивым прогрессом и развитием общества, в котором активно появляются новые формы ведения коммерческой деятельности. Вместе с этим, наблюдается устойчивое повышение требований организаций к профессиональным качествам менеджеров по продажам, которые необходимы для эффективной трудовой деятельности. Обеспечение высоких стандартов компетентности менеджеров по продажам происходит через грамотную организацию процесса адаптации, включающий в себя наставничество, обучающие тренингов, нацеленные на развитие новых ПВК, психологическое сопровождение, а также непрерывную практическую деятельность. В связи с этим, важным на этапе поступления нового менеджера на должность является обеспечение комплексной программы адаптации, включающей обучение и наставничество, поскольку будущая эффективность профессиональной деятельности напрямую зависит от того, насколько качественно был организован процесс введения в должность.

Во второй главе нами была разработана и представлена обобщенная профессиограмма менеджера по продажам (таблица 2.6), включающая все аспекты деятельности менеджера и дополненная двумя новыми профессионально важными качествами - «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж», появление которых обусловлено новыми социальными условиями. Выделенные два новых ПВК являются ключевыми для менеджера по продажам на

современном этапе развития общества и технологий, поскольку обеспечивают рост продаж, а также эффективное прохождение адаптации новым менеджером.

Выделенные во второй главе элементы адаптации (таблица 2.7) являются базой, на основе которой разрабатывается программа адаптации. Это связано с тем, что элементы адаптации тесно взаимосвязаны с наличием определенных ПВК, развитие которых возможно с помощью наставничества, тренингов, самостоятельной работы, а также психологической профилактики. Поэтому для обеспечения комплексного подхода к адаптации нового менеджера по продажам, повышения уровня не только его знаний и ПВК, но и эффективности адаптации, необходимо учитывать все аспекты и условия реализации.

Профессионально важные качества, которые будут диагностироваться по степени выраженности в нашем эксперименте, формируют базовые качества менеджера по продажам и обеспечивают реализацию каждого из элементов адаптации, которыми являются: высокий уровень понятийного мышления; быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи; умение прогнозировать; эрудированность; развитая кратковременная и долговременная память; развитая слуховая и зрительная память; длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания); высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания; умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени; развитые аналитические способности; умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке; математические способности; развитые логические способности; развитые коммуникативные и организаторские способности; способность руководить; эмоционально-волевая устойчивость; высокое чувство ответственности; организованность; социальная активность; четкие личные цели; стремление к личностному росту; энергичность. А также, новые ПВК, которые позволяют эффективно использовать современные средства коммуникации, анализировать данные, осуществлять продажи в онлайн-формате, управлять клиентскими отношениями и развивать маркетинговые стратегии – это «знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «способность

работать в системе онлайн-продаж». Владение новыми цифровыми ПВК помогает менеджеру по продажам быть не только конкурентоспособным на современном рынке, но и позволяет быстрее и эффективнее проходить процесс адаптации в организации.

Таким образом, нами было выделено два профессионально важных качества менеджера по продажам - «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж».

В соответствии с целью и задачами нашего исследования определяется необходимость в проведении эмпирического исследования, включающего в себя констатирующий и формирующий эксперименты.

В рамках констатирующего эксперимента предполагается исследование степени выраженности профессионально важных качеств, в первую очередь двух новых ПВК – «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж», а во вторую - базовые ПВК, формирующие качества продавца. Помимо этого, выявление уровня адаптации к профессиональной деятельности менеджеров по продажам у контрольной и экспериментальной группы с разной степенью развития ПВК.

Формирующий эксперимент предполагает реализацию тренинга в процессе адаптации, который направлен на развитие профессионально важных качеств менеджера по продажам, а также анализ динамики изменений уровня адаптации до и после апробации тренинга.

Первый этап эмпирического исследования направлен на изучение выделенных профессионально важных качеств и определение степени их сформированности у менеджера по продажам. Второй этап исследования нацелен на установление взаимосвязи между эффективным прохождением адаптации и наличием профессионально важных качеств после проведения тренинга.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

– Выявить фактическую структуру профессионально важных качеств менеджеров по продажам;

- Изучить уровень адаптации респондентов и выделить группы с разной степенью адаптации для проведения дальнейшей тренинговой работы.
- Выявить и изучить взаимосвязь профессионально важных качеств (в том числе и вновь выделенных) и адаптации менеджера по продажам.
- Провести сравнительное исследование сформированности профессионально важных качеств (в том числе и вновь выделенных) менеджера по продажам до и после тренинга.

Таким образом, исходя из поставленных задач исследования, нами был проведен подбор психодиагностических методик, который бы позволил нам достичь поставленной цели. При отборе психодиагностических методик мы исходили из следующих требований:

- методики должны быть направлены на решение поставленных задач исследования;
- методики должны пройти психометрическую проверку, быть надежными, валидными, стандартизованными;
- методики должны быть достоверными, с возможностью получения объективных числовых показателей.

Исходя из вышеизложенных требований, нами был отобран ряд методик:

С целью диагностирования интеллекта личности нами был использован тест структуры интеллекта (TSI) Р. Амтхауэра [88, с.54].

Для изучения личностной структуры менеджера по продажам, был применен 16-факторный личностный опросник (Р. Кеттелл) [84, с.16].

Тест смысложизненных ориентаций (СЖО, Д.А. Леонтьев) был использован для получения данных о наличии ПВК «Четкие личные цели» [65].

Для определения степени развитости такого ПВК как «Стремление к личностному росту» был применен тест уровня самоактуализации личности (Тест САТ, Опросник САМОАЛ) (в адаптации А.В. Лазукин, адаптация Н.Ф. Калина) [116, с. 426-433].

В целях диагностирования уровня развитости ПВК «Энергичность» использовалась Утрехтская шкала увлеченности работой (У. Шауфели, А. Беккер) (в адаптации Д.А. Кутузова) [64].

Измерение уровня цифровой грамотности менеджера по продажам осуществлялось в таких направлениях как: информационная грамотность, коммуникативная грамотность, создание цифрового контента, цифровая безопасность, навыки решения проблем в цифровой среде использовалась пятифакторная методика оценки уровня цифровой грамотности, разработанная Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ) [136]. Данная методика использовалась в авторской модификации.

Для того чтобы измерить уровень адаптации менеджера по продажам был использован опросник для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева) [33].

Для оценки знаний по технике продаж, принципов работы с клиентом на каждом этапе, а также определения умений работать в компьютерных программах по реализации деятельности продаж и в системе онлайн-продаж был использован авторский опросник по выявлению знаний техники продаж и работы в системах электронной коммерции.

Анализ полученных данных проводился с использованием математико-статистических методов обработки данных, включающих в себя: непараметрический параметр Вилкоксона, критерий различий U Манна-Уитни, определение критериев значимости различий средних, непараметрические критерии рангового коэффициента корреляции Спирмена статистический критерий различий. Для описания полученных данных применялся качественный анализ.

Общий объем выборки составил 138 менеджеров (менеджеры отдела продаж Интернет-магазина, менеджеры отдела оптовых продаж, менеджеры маркетплейсов, менеджеры отдела предпродажной подготовки, руководители отдела продаж, менеджеры отдела снабжения), из них 93 мужчины и 45 женщины, среди которых менеджеры коммерческих организаций города Москвы

(«Примабелла», «Сан Стрит», «Эйчар Лаб»). Возрастной диапазон испытуемых от 21 до 52 лет, стаж деятельности в коммерческой организации от 1 года до 12 лет.

3.2 Программа адаптации и тренинга развития профессионально важных качеств менеджера по продажам

Основная цель разработанного нами тренинга состоит в совершенствовании имеющихся знаний и компетенций о продажах до уровня мастера продаж, освоение новейших подходов в продажах, выработка индивидуального стиля продажи, отработка наиболее эффективных технологий проведения продаж в «трудных» условиях с целью сформировать мотивацию к увеличению продаж за счет применения полученных навыков. Помимо этого, тренинг нацелен на изучение практических приемов управления складом и повышение качества логистического сервиса, применение технологии достижения оптимального функционирования склада, своевременного распределения и перераспределения товаров, обеспечения работы транспортных служб без простоев и издержек, систематизации и получения новых знаний об организации или оптимизации отдела продаж, увеличения роста объемов продаж за счет максимального использования внутренних ресурсов организации, отработки навыков планирования, целеполагания, выработки стратегии развития отдела продаж, анализ оптимальных для компании моделей продаж, формирования мотивационных схем для сотрудников.

Целевой аудиторией данного тренинга являются начинающие менеджеры по продажам, старшие менеджеры по продажам, руководители отдела продаж.

Программа тренинга «Перезагрузка продаж» состоит из трех модулей, в каждом из которых два занятия. Первый модуль «Мастер продаж» направлен на развитие коммуникативных качеств, переговорных навыков, технологии продаж, а также освоение компьютерных программ по управлению взаимоотношениями с клиентами. Второй модуль «Логистика склада» направлен на обучение логистике и овладение навыками работы в программе товарного учета. Третий модуль «Организация отдела продаж» направлен на развитие стратегического и

корпоративного управления, анализ и формирование команд. Рассмотрим подробнее каждый из модулей:

Модуль 1 «Мастер продаж» состоит из двух занятий (см таблица 3.1):

Цель первого занятия - научиться идентифицировать клиентов по типам и распознавать их манипуляции. Развить умение задавать вопросы, выходить из трудных ситуаций, конструктивно преодолевать манипуляции. Освоить методику построения продаж в ситуации ограничения времени.

Занятие начинается с упражнения-игры «Представление с перекидыванием предмета».

Все занятия проводятся в форме лекции. Основные темы лекции отображаются в компьютерной презентации:

1) Работа с «трудным» клиентом (1 неделя):

- Упражнения на отработку методов самоподдержки: «Заземление», «Дыхание», «Граница»

2) Техника «Продажа за 30 секунд» (2 неделя):

- Упражнения «Активный диалог», «Презентация», «Комплексная продажа»).

Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками

Цель второго занятия состоит в рассмотрении классификации вопросов по СПИН технологии и отработке на практике разных видов вопросов (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие). Помимо этого, овладеть навыками работы в программе управления взаимоотношениями с клиентами (формирование сделки, воронка продаж, закрытие сделки, выставление счетов, взаимодействие с клиентом, заведение карточки клиента и товара).

Занятие проводится в форме лекции, основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:

1) Продажи по методу СПИН (3 неделя):

- Упражнение «Работа с претензиями».

2) Работа в программе 1С: Управление торговлей (версия 8) (4 неделя):

- Практическая работа в программе (тестирование)

Цель третьего занятия состоит в закреплении предыдущего модуля путем освоения программы управления взаимоотношениями с клиентами, а также переходом к следующему этапу - Модуль 2 «Логистика склада», который состоит из двух занятий (см таблица 3.1).

Основная цель данного модуля состоит в усвоении и понимании места складов в цепочке товародвижения. Научиться применять принцип ограничений (теория Голдратта) при оптимизации ресурсов склада.

1) Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) (5 неделя):

- Практическая работа в программе (тестирование)

Занятие проводится в форме лекции, на котором основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:

2) Склады в системе товародвижения (6 неделя)

Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками

Цель четвертого занятия направлена на освоение организации системы товарного учета на складах. Овладение навыками работы в программе 1С: Управление торговлей (версия 8), а именно заказ товаров со склада, расчет логистики доставки, просмотр товаров в наличии, отправка счет-фактур, формирование накладных.

Все занятия проводятся в форме лекции с использованием компьютерной презентации для наглядной демонстрации тем и ключевых моментов:

1) Определение состава, нормирование и учет складских работ (7 неделя)

2) Система товарного учета. Обеспечение сохранности ТМЦ на складах (8 неделя)

Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками.

Модуль 3 «Организация отдела продаж» состоит также из двух занятий (см таблица 3.1):

Цель пятого занятия - научиться определять стратегии продаж для разных сегментов. Овладеть навыками маркетинговых исследований и сбора информации. Понять функцию отдела продаж. Рассмотреть стадии формирования команды. Получить практические навыки организации командной работы отдела продаж.

Занятие проводится в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:

- 1) Разработка эффективной стратегии продаж (9 неделя)
- 2) Формирование и организация отдела продаж (10 неделя)

Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками

Цель шестого занятия состоит в овладении навыками и знаниями проведения ABC-анализа. Получить практические навыки планирования, проведение организационных изменений и внедрения информационных систем в работу отдела продаж. Рассмотреть принципы и методики анализа эффективности имеющейся в организации модели продаж.

Занятие проводится в форме лекции. Основные темы лекции отображены в компьютерной презентации:

- 1) Эффективное управление продажами (11 неделя)
- 2) Контроль за деятельностью персонала отдела продаж (12 неделя)

Во время занятий также может использоваться метод активного диалога с участниками.

Представим вышеописанный тренинг «Перезагрузка продаж» в таблице 3.1 с подтемами каждого занятия.

Таблица 3.1 - Программа тренинга «Перезагрузка продаж»

№	Блок	Описание программы
Модуль 1. Мастер продаж		
	Работа с «трудным» клиентом (1 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Типы «трудных» клиентов. - Сопротивление контакту со стороны клиента, способы преодоления. - Агрессивный клиент. - Клиент с негативным опытом сотрудничества с вами.

Занятие 1		<ul style="list-style-type: none"> - Клиент с предубеждением по отношению к вам, вашему товару или вашей Компании. - «Игры» клиентов: как распознавать манипуляции в продажах. - Конструктивное преодоление манипуляций. - Формирование клиентской лояльности: из «трудного» клиента в постоянные клиенты.
	Техника «Продажа за 30 секунд» (2 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Продажа в ситуации ограничения времени: ваши тридцать секунд на проведение аргументации. - Искусство быть кратким и убедительным. - Подготовка. Методика. Построение продажи - Отработка навыков. - Работа над ошибками.
Занятие 2	Продажи по методу СПИН (3 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Сущность модели СПИН. Четыре стадии встречи с целью продажи. - Уравнение ценности. Потребности покупателя относительно нашего предложения. - Решение задач покупателя. Стратегия. Практика (каждый участник выстраивает предложение на примере своего продукта). - Классификация вопросов по СПИН технологии. Изучение вопросов. Тренировка навыков формулирования вопросов, применения вопросов, привязывания вопросов к словам клиента, оценка рисков. (каждый участник разрабатывает вопросы на примере своего продукта или услуги). - Ситуационные вопросы. Отработка навыков. - Проблемные вопросы. Отработка навыков. - Извлекающие вопросы. Отработка навыков. - Направляющие вопросы. Отработка навыков. - Демонстрация возможностей — презентация. Какие характеристики, преимущества и выгоды воздействуют на покупателей. Выгода, удовлетворяющая потребность покупателя. Предотвращение возражений. (каждый участник формулирует презентацию на примере своего продукта).
	Работа в программе 1С: управление торговлей (версия 8) (4 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Установка и запуск прикладного решения - Настройка работы пользователей программы, заполнение классификаторов, настройка параметров учета - Ценообразование - Ввод начальных остатков - Правила и документооборот закупок - Правила и документооборот продаж - Складские операции - Розничная торговля - Комиссионная торговля - Межфирменные продажи - Финансовый результат
Занятие 3	Стратегия управления взаимоотноше ниями с клиентами (CRM) (5 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Что такое CRM? методика выбора и организации внедрения CRM - Формирование и задачи CRM-команды внедрения - Постановка целей внедрения - Сегментация клиентской базы - Создание клиентской базы - Активные продажи и воронка продаж - Управление маркетингом

		<ul style="list-style-type: none"> - Жизненный цикл клиента (ЖЦК) - Мониторинг удовлетворенности клиента и NPS - Управление бизнес-процессами (BPM) - Управление знаниями (база знаний) - Анализ данных (BI)
Модуль 2. Логистика склада		
Занятие 3	Склады в системе товародвижения (6 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Место складов в цепочке товародвижения. Основные этапы и перспективы развития складской логистики - Склады – источник дополнительных затрат или дополнительной прибыли? - Функции склада как производственного подразделения компании. Основы построения системы складов - Взаимодействие с другими подразделениями компании. Конфликты и пути их решения
Занятие 4	Определение состава, нормирование и учет складских работ (7 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Определение состава работ на складе. Особенности основных и вспомогательных технологических процессов - Оптимизация технологических процессов. Применение принципа ограничений (теория Голдратта) при оптимизации ресурсов склада. - Нормирование и учет труда сотрудников склада
	Система товарного учета. Обеспечение сохранности ТМЦ на складах (8 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Организация системы товарного учёта на складах - Технология проведения текущих инвентаризаций и полной инвентаризации с остановкой рабочих процессов - Анализ итогов инвентаризаций. Организация сверок баз данных - Расчёт ресурса склада на обеспечение товарного учёта - Обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей на складах - Требования к организации систем безопасности
Модуль 3. Организация отдела продаж		
Занятие 5	Разработка эффективной стратегии продаж. (9 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Определение стратегии продаж и ее соответствие конкурентным преимуществам, позиционирующим отличиям, способам продвижения, особенностям корпоративной культуры компании. - Маркетинговое управление продажами. Маркетинговые исследования и сбор информации. Сбытовая политика компании. - Позиционирование компании на рынке. Сегментация и выбор целевого рынка. - Оценка емкости рынка: основные методы. - Сегменты потребителей. - Критерии оценки привлекательности сегмента. Конкурентная борьба за сегменты рынка. - Стратегия продаж для конкретного сегмента рынка. - Продуктовая стратегия компании на различных этапах жизненного цикла продукта. - Поиск и создание свободных рыночных ниш.
	Формирование и организация отдела продаж (10 неделя)	<ul style="list-style-type: none"> - Этапы организации отдела продаж. - Функции отдела продаж. - Виды организационных структур отдела продаж, их преимущества и недостатки. - Выбор оптимальной для компании структуры. Определение численности персонала отдела. - Описание бизнес-процессов, создание штатного расписания и

		должностных инструкций. - Организация взаимодействия с другими отделами компании. - Принципы организации командной работы отдела продаж. - Стадии формирования команды. - Преодоление сопротивления при формировании команды. - Внутренняя конкуренция в отделе продаж.
Занятие 6	Эффективное управление продажами (11 неделя)	- Планирование продаж. - ABC-анализ. - Факторы, необходимые для анализа при выработке планов продаж. - Планирование, проведение организационных изменений и внедрение информационных систем в работу отдела продаж. - Работа с клиентской базой. - Технологии формирования клиентской базы и выбор оптимального способа ее ведения. - Типы клиентов. - Поиск новых клиентов, оптимизация работы с существующими клиентами. - Сегментирование клиентов. - Особенности работы со старыми, новыми, перспективными и vip-клиентами. - Анализ эффективности продаж (критерии).
	Контроль за деятельностью персонала отдела продаж (12 неделя)	- Принципы и методики анализа эффективности имеющейся в организации модели продаж. - Внедрение изменений в систему продаж компании. - Внутренний PR изменений, поддержка и сопровождение модификации отдела.

Источник: составлено автором

В целях успешной реализации профессиональной адаптации менеджера по продажам, была разработана программа психологической адаптации.

Данная программа реализуется параллельно с основным тренингом «Перезагрузка продаж» и состоит из пяти занятий, которые происходят преимущественно в игровой форме. Каждое занятие нацелено на развитие тех качеств менеджера по продажам, которые будут способствовать его более быстрой адаптации к профессиональной деятельности (Глава 2, таблица 2.9). В основу программы положено развитие таких профессиональных качеств, как коммуникабельность, уверенность в себе и своих силах, способность руководить, эмоционально-волевая устойчивость, креативность мышления, внимательность, ответственность, умение убеждать. Данная программа включает в себя пять занятий, которые нацелены на развитие уверенности в себе, ответственности,

ораторских качеств, а также навыков организации и сплочения команд. Каждое занятие включает в себя два-три упражнения, которые связаны с реализацией целей занятия. Ознакомиться с программой психологической адаптации можно в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Программа психологической адаптации

Цель занятия	Упражнения
Занятие 1	
Развитие уверенности в себе и своих силах. Умение быстро адаптироваться к меняющимся условиям и работе с разными клиентами	Упражнения «Первое впечатление»
Занятие 2	
Развитие чувства ответственности у новых менеджеров по продажам	Упражнения «Осознание ответственности»
Занятие 3	
Развитие внимательности и навыков речевого общения	Упражнения «Три закона общения»
Занятие 4	
Развитие навыков убеждения и уверенности в себе	Упражнения «Всеобщее внимание»
Занятие 5	
Развитие навыков организации команд и групповой сплоченности	Упражнения «Вавилонская башня»

Источник: составлено автором

Представим подробное описание каждого из вышеуказанных упражнений в таблице 3.2.

1) Упражнение «Первое впечатление» (20 минут) его цель: осознание своего внутреннего состояния через внешние признаки, развитие навыка «чтения» другого человека по внешним признакам, установление обратной связи между участниками тренинга, осознание своей способности узнавать характер человека при первом знакомстве.

Процедура: участники группы описывают себя для незнакомого человека, которого предстоит встретить впервые в людном месте. Необходимо описать нужно свое поведение, местоположение, жесты, мимику. Группа обсуждает и делится первыми впечатлениями друг о друге.

2) Упражнение «Осознание ответственности» (20 минут) его цель развитие чувства ответственности.

Процедура: группа разбивается на пары. Работая в паре, каждый участник поочередно составляет три предложения, в которых имеется слово «попробую». После того как первый участник произнес свои предложения, его собеседник также произносит три предложения со словами «попробую». Затем участники поочередно произносят те же самые предложения, в которых слова «попробую» заменяются на слова «сделаю». Обсуждение. Участники обмениваются впечатлениями о своих переживаниях, возникших в ходе выполнения задания.

3) Упражнение «Три закона общения» (20 минут), цель данного занятия - развитие навыков невербального общения, групповой дискуссии, логического мышления.

Процедура: группа делится на 2 равные части (земляне и инопланетяне). Земляне выходят за пределы аудитории. Дают оставшимся инопланетянам инструкцию: «На вашу планету прилетел корабль Землян. Их задача любым способом выяснить те правила, по которым вы общаетесь с гостями планеты. Эти правила таковы: Землянам мужского пола могут отвечать только особи женского пола вашей планеты, и на все вопросы только «да» Землянам женского пола на все их вопросы отвечают только инопланетяне мужского пола, и всегда «нет» Контакты между особями одного пола с разных планет невозможны (отказ демонстрируется невербально, без слов, но выразительно). Заходят Земляни. Для Землян инструкция: «Вы прилетаете на планету инопланетян, на которой действуют 3 закона общения. Вы можете каким угодно способом вступать в контакт с Инопланетянами. Ваша задача – понять эти 3 закона. У вас есть для этого максимум 15 минут, но вы можете остановить игру, если будете готовы дать ответ раньше». Рефлексия (10 минут): Как вы себя чувствуете? Что сейчас происходило? Вопросы к «землянам»: Что помогло группе прийти к решению? Что бы вы сделали по-другому, если бы вам пришлось снова выполнять подобное упражнение? Вопрос ко всем: какие выводы можно сделать из этой работы?

4) Упражнение «Всеобщее внимание» (10 минут), цель которого состоит в развитии умения невербального средства общения.

Процедура: все участники игры выполняют одну и ту же простую задачу любыми средствами, не прибегая к физическим действиям и не разговаривая, нужно привлечь внимание окружающих. Задача усложняется тем, что одновременно ее выполняют все участники. Рефлексия: (5 минут) Кому удалось привлечь к себе внимание других и за счет каких средств?

5) Упражнение «Вавилонская башня» (15 минут) цель состоит в осознании участниками сходства друг с другом, своего места в группе, определение общегрупповых ценностей. Приобретение опыта группового взаимодействия, улучшение коммуникации между членами группы, получение участниками опыта успешного достижения групповой цели. Создание условий для проявления лидерских способностей.

Процедура: участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей. Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут). Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось трудным? Успешно ли было взаимодействие в группе? Благодаря чему? Реквизит: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Все вышеописанное обобщим в единую программу адаптации менеджера по продажам в таблице 3.3. Данная программа состоит из шести этапов и рассчитана на три месяца, включает в себя тренинг «Перезагрузка продаж» и программу психологической адаптации. Реализация программы находится в зоне

ответственности наставника либо непосредственного руководителя нового менеджера по продажам.

Таблица 3.3 – Обобщенная программа адаптации менеджера по продажам

Период	Этап	Описание мероприятий
Первый месяц	Этап 1	1) Проведение входной психологической диагностики с использованием следующих инструментов: - многофакторный личностный опросник Кеттелла; - тест структуры интеллекта (TSI) Р. Амтхауэра; - Пятифакторная методика оценки уровня цифровой грамотности (НАФИ). 2) Обучение: Модуль 1. Мастер продаж. Занятие 1 (таблица 3.1).
	Этап 2	1) Обучение: Модуль 1. Мастер продаж. Занятие 2 (таблица 3.1); 2) Психологический тренинг - Занятие 1 (таблица 3.2); 3) Самостоятельная работа: отработка на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика и просвещение в виде лекций и бесед.
Второй месяц	Этап 3	1) Обучение: Модуль 2. Логистика склада. Занятие 3 (таблица 3.1); 2) Психологический тренинг - Занятие 2 (таблица 3.2); 3) Самостоятельная работа: отработка на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика и консультация в виде лекций и бесед; 5) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
	Этап 4	1) Обучение: Модуль 2. Логистика склада. Занятие 4 (таблица 3.1); 2) Психологический тренинг - Занятие 3 (таблица 3.2); 3) Самостоятельная работа, направленная на отработку на практике полученных знаний; 4) Психологическая профилактика в виде лекций и бесед; 5) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
Третий месяц	Этап 5	1) Обучение: Модуль 3. Организация отдела продаж. Занятие 5 (таблица 3.1); 2) Психологический тренинг - Занятие 4 (таблица 3.2); 3) Самостоятельная работа, связанная с отработкой на практике полученных знаний; 4) Неформальные мероприятия, позволяющие быстрее выстроить деловое общение с коллегами.
	Этап 6	1) Обучение: Модуль 3. Организация отдела продаж. Занятие 6 (таблица 3.1); 2) Психологический тренинг - Занятие 5 (таблица 3.2); 3) Самостоятельная работа, направленная на отработку на практике полученных знаний; 4) Мониторинг прохождения процесса психологической и профессиональной адаптации менеджера по продажам с помощью опросника для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева).

Источник: составлено автором

Таким образом, нами была разработана и представлена программа адаптации менеджера по продажам, которая состоит из тренинга «Перезагрузка продаж», а также программы психологической адаптации. Представленная программа имеет важное значение, поскольку подтверждает достижение цели каждого из двенадцати элементов адаптации и соотносится с выделенными ранее ПВК менеджера по продажам.

Для оценки результатов тренинга менеджеров по продажам нами использовались известные методики, а также авторские разработки и модификации. Опишем каждую из методик более подробно ниже.

Тест «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции» (Приложение 1) является авторской разработкой, основная цель которой - оценить уровень знаний техники продаж, а также умение работать в таких системах по учету и реализации продаж как: система управления взаимоотношениями с клиентами, программа 1С управление и торговля (версия 8). Данная методика представляет собой шесть блоков, каждый из которых оценивает конкретные качества и знания менеджера по продажам. Раскроем смысл каждого блока более подробно:

Блок 1. Установление контакта. Данный блок оценивает знание техник вступления в контакт с клиентом, понимание испытуемыми (менеджерами по продажам) психологических особенностей при установлении контакта, а также знание факторов, влияющих на эффективность предстоящего контакта с клиентом. За каждый верный ответ начисляется по одному баллу. Максимальный балл по данному блоку составляет 5 и свидетельствует о понимании важности системного подхода в работе, знании техник установления контакта с клиентом, клиенториентированном подходе в работе. Если менеджер по продажам набирает 3 балла – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о наличии базовых не систематизированных знаниях в области установления контактов и клиенториентированного подхода в работе. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 3 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который

свидетельствует об отсутствии знаний в области клиенториентированного подхода в работе с клиентами.

Блок 2. Выявление потребностей клиента и презентация товара. В данном блоке оцениваются знания техник презентации товара, понимание испытуемым (менеджером по продажам) особенностей этапа презентации товара, понимание последовательности действий при работе с клиентом на данных этапах. Максимальное количество баллов по данному блоку составляет 6 и свидетельствует о четком знании схемы продажи «выявление потребности - презентация» товара, знании техник презентации товара, понимании психологических основ поведения клиента и менеджера по продажам с точки зрения достижения максимального результата. Если менеджер по продажам набирает 3 балла – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о средней ориентированности в работе на выгоды клиента, слабом знании техник продаж (презентации товара (услуги) и выявления потребностей), о преобладании эмоционального подхода к продаже над профессиональным подходом. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 3 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который свидетельствует о низкой ориентированности в работе на выгоды клиента, слабом знании или незнании техник продаж (презентации товара/услуги и выявления потребностей), о преобладании эмоционального подхода к продаже над профессиональным подходом.

Блок 3. Работа с возражениями. Данный блок оценивает понимание испытуемым (менеджером по продажам) причины возникновения возражений со стороны клиента, реакции менеджера по продажам на возражения, а также знание техник работы с возражениями. Максимальный балл по данному блоку составляет 5 свидетельствует об отличном понимании причин возникновения возражений, хорошем знании техник работы с возражениями, а также понимании психологических особенностей работы в ситуации предъявления возражений. Если менеджер по продажам набирает 3 балла – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о частичном

понимании причин возникновения возражений, базовом понимании психологических особенностей работы в ситуации предъявления возражений, о слабом либо плохом знании техник работы с возражениями со стороны клиента. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 3 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который свидетельствует об отсутствии знаний по технике работы с возражениями, непонимании причин появления возражений и неумении работать в ситуации предъявления возражений.

Блок 4. Завершение сделки и послепродажное обслуживание. Основная цель данного блока состоит в оценке знаний техник завершения сделки и обоснования цены, а также умения выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. За данный блок максимальное количество баллов составляет 5, что свидетельствует об отличном знании техники завершения сделки и техник работы по обоснованию и представлению цены, ориентированности в работе с клиентом на установление долгосрочных отношений, а также об отличном понимании психологии поведения клиента при обсуждении цены товара (услуги). Если менеджер по продажам набирает 3 балла – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о частичном знании техник завершения сделки и техник работы по обоснованию и представлению цены, непонимании процесса установления долгосрочных отношений с клиентом, ориентированности на убеждение при работе по обоснованию цены. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 3 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который свидетельствует об отсутствии знаний по технике завершения сделки и технике работы по обоснованию и представлению цены, ориентированности в работе на кратковременный эффект.

Блок 5. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами. Данный блок оценивает понимание для каких целей необходима система управления взаимоотношениями с клиентами, а также знания и умение работать в системе. Максимальный балл по данному блоку составляет 11 и свидетельствует об

отличном знании и умении работать в системе, а также понимании для каких целей необходима данная система. Если менеджер по продажам набирает 7-8 баллов – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о частичном знании техники работы с системой и умении ориентироваться в базовых функциях программы. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 6 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который свидетельствует об отсутствии навыков работы с системой, непонимании для каких целей необходима данная программа.

Блок 6. Работа в программе 1С: управление торговлей (версия 8). В данном блоке оцениваются знания базового функционала программы 1С, который необходим для начала деятельности, а также умение работать со сделками и заказами клиентов, знание каким образом корректировать информацию о товарах в программе. Максимальный балл по данному блоку 10, который свидетельствует об отличном знании функционала программы 1С, необходимого для начала работы с товарами, заказами и сделками клиентов. Если менеджер по продажам набирает 7-8 баллов – это является удовлетворительным результатом. При этом, данное количество баллов свидетельствует о частичном знании техники работы с программой 1С, умении ориентироваться в базовых функциях программы, а также понимании для каких целей необходима данная программа. В случае, когда менеджер по продажам набирает менее 6 баллов по данному блоку это является неудовлетворительным результатом, который свидетельствует об отсутствии навыков работы с программой 1С, непонимание для каких целей необходима данная программа.

Рассмотренные блоки с первого по четвертый оценивают качества по технике продаж, которые являются базовыми для должности «менеджер по продажам» и состоят из комплекса ПВК. При этом, пятый и шестой блоки диагностирует новые ПВК - «Способность работать в системе онлайн-продаж» (блок 5) и «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» (блок 6). Авторская методика по оценке «Техника продаж и работа в системах

электронной коммерции» предусматривает как оценку в комплексе за весь тест (все блоки), так и оценку по каждому блоку отдельно. Это необходимо для того, чтобы выявить менее развитые или отсутствующие ПВК менеджера по продажам и, как следствие, организовать тренинг, направленный на формирование данных качеств.

Тест «Цифровая грамотность» (авторская модификация) (Приложение 2). Тест «Цифровая грамотность» базируется на пятифакторной методике оценки уровня цифровой грамотности, разработанной НАФИ. Данный тест в авторской модификации включает 60 вопросов, диагностирующих цифровые компетенции менеджера по продажам, которые служат базой для таких ПВК как: «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж». По итогам тестирования и оценки результатов, разрабатывается индивидуальная программа повышения цифровых компетенций.

В авторской интерпретации тест «Цифровая грамотность» дополнен большим количеством вопросов, оценивающих умения работать в специальных программах, которые необходимы для менеджера по продажам в его профессиональной деятельности. Результаты теста измеряются в виде общего балла (процент выполнения), который свидетельствует в целом об уровне информационной и коммуникативной грамотности, способности создавать цифровой контент, цифровой безопасности и навыках решения проблем в цифровой среде.

Информационная грамотность отражает навыки по поиску информации в интернете, компетенции по работе с различными видами данных и оценке достоверности сообщений в сети. Коммуникативная грамотность включает в себя умения пользоваться различными видами онлайн-сервисов и электронных устройств, соблюдение норм общения в сети. Создание цифрового контента демонстрирует компетенции человека по созданию и редактированию цифрового контента, навыки по работе с авторскими правами в сети. Цифровая безопасность показывает умения оценивать риски социальной инженерии и онлайн-

мошенничества при работе в цифровом пространстве, знание мер по обеспечению безопасности персональных данных, а также понимание негативного влияния, которое цифровые устройства оказывают на окружающую среду, физическое и психическое здоровье. Навыки решения проблем в цифровой среде определяется способностями человека по пользованию мобильными приложениями и компьютерными программами для выполнения повседневных задач, постоянным расширением знаний в сфере цифровых технологий, возможностью решать аппаратные и программные проблемы.

Опросник для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева) (Приложение 3). Предназначен для оценки уровня социально-психологической адаптации.

Вводные замечания. Профессиональная психологическая адаптация представляет собой единство адаптации индивида к физическим условиям профессиональной среды (психофизиологический аспект), адаптации субъекта деятельности к профессиональным задачам, орудиям труда, выполняемым операциям и т. д. (собственно профессиональный аспект) и адаптации личности к социальным компонентам профессиональной среды (социально-психологический аспект).

Критериями социально-психологической адаптации могут служить отношение к производственному предприятию, организации (большая группа), отношению к малой группе, отношению к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками. Общими показателями адаптированности являются удовлетворенность содержанием и условиями труда.

Необходимое оснащение. Опросник, бланк для ответов, ключ.

Порядок работы. Сначала необходимо выбрать специалиста, уровень социально-психологической адаптации которого будет оцениваться. В зависимости от особенностей его профессии вносятся коррективы в предложенный опросник. Уточнения должны касаться вопросов № 3 и 30, а также вопросов, относящихся к объекту деятельности (шкала 6). После этого испытуемому дается опросник и бланк для ответов. Последний включает в себя

сведения об испытуемом и номера утверждений из опросника. Испытуемый должен поставить букву, соответствующую выбранному ответу, возле номера вопроса.

Обработка результатов. Ответы испытуемого сопоставляются с дешифратором. При этом ответ «а» оценивается в 2 балла, «б» – 1 балл, «в» – 0 баллов. Для вопросов 2, 8, 9, 13, 17, 22, 28, 30, 33, 35, 40, 44–47, 51, 53, 54 ответ «а» – 0 баллов, «б» – 1 балл, «в» – 2 балла. При оценке по шкале лжи для вопросов 7, 34, 52 «а» – 1 балл, «б» и «в» – 0 баллов, для вопросов 16, 25, 43 «а» и «б» – 0 баллов, «в» – 1 балл.

Максимальная сумма баллов – 108. Уровень адаптации оценивается следующим образом: от 83 до 108 баллов – высокий уровень адаптации, от 55 до 82 баллов – выраженный уровень адаптации, от 28 до 54 баллов – низкий уровень адаптации, от 0 до 27 баллов – выраженная дезадаптация.

Количество баллов по отдельным шкалам указывает на источники дезадаптации.

3.3 Результаты исследования выраженности ПВК, взаимосвязанных с элементами адаптации менеджера по продажам

Исходя из поставленных задач первым шагом нашего исследования было выявление фактической структуры профессионально важных качеств. Для решения данной задачи нами были использованы методики: тест структуры интеллекта (TSI) Р. Амтхауэра; 16-факторный личностный опросник (Р. Кеттелл); тест смысложизненных ориентаций (СЖО, Д.А. Леонтьев); тест уровня самоактуализации личности (Тест САТ, Опросник САМОАЛ) (в адаптации А.В. Лазукин, адаптация Н.Ф. Калина); Утрехтская шкала увлеченности работой (У. Шауфели, А. Беккер) (в адаптации Д.А. Кутузова); пятифакторная методика оценки уровня цифровой грамотности, (НАФИ) (в авторской модификации); авторский тест «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции». Для статистической обработки полученных данных использовалась программа

SPSS Statistics версия 17.0, для проведения факторного и корреляционного анализа.

Результаты выявления фактической структуры профессионально важных качеств менеджера по продажам представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Повернутая матрица компонентов

	Компонент									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Блок 1-4 "Техника продаж"	,837			-,154					,127	
Общий балл Авторский тест	,677	,668	,130		-,170					
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"		,928		,111						
Способность руководить	-,103		,829			,118	-,147			
Развитые коммуникативные и организаторские способности	,344		,531		,259	-,372		-,172	,148	
Умение прогнозировать		,208	-,109	,620						
Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	-,252		,117	,565	,250		-,223		,145	
Высокое чувство ответственности	,503	-,137		,507	-,187		-,201	-,108		
Эмоционально - волевая устойчивость			,271		,741				-,242	
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	,244	,225	,319	,232	-,504				-,177	,334
Эрудированность	-,162	,188	-,175	,224	,493		-,127		,327	,321
Развитые логические способности						,791				
Интегральный показатель субтеста б	,121	-,116			,102	,594	,255			,231
Стремление к личностному росту			-,134	-,179	-,121		,815			
Четкие личные цели		,211		-,411	-,120		-,435			,432
Математические способности	,345	-,159	-,323	-,215	,148	,147	,371	,128	,113	
Способность работать в системе онлайн-продаж			,158	,188				-,730		,126
Цифровая грамотность			,169	,232		,140		,674		
Организованность		-,205	,104	,193	,117	-,437	,293	,440		,346
Социальная активность			,158	,110	-,173		,144	-,157	,773	
Высокий уровень	,125		-,122	-,135		,100	-,207	,196	,675	

понятийного мышления										
Энергичность	,131					-,117				-,695
Интегральный показатель субтеста 5	,256		-,297		,265	,101	-,282	-,215		,437
Метод выделения факторов: метод главных компонент.										
Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера. ^a										
a. Вращение сошлось за 19 итераций.										

По таблице 3.4 определяем, в какой компонент (фактор) попала та или иная переменная. Каждый фактор (как группировка переменных) определяется переменными, имеющими по нему максимальные нагрузки (по абсолютной величине (без учета знака). Таким образом, в результате факторного анализа выделилось десять факторов:

Первый фактор (собственное значение = 2,288, % объясняемой дисперсии = 9,950) представлен переменными «Блок 1-4 «Техника продаж»» (0,837) и «Общий балл Авторский тест» (0,677), которые объясняют способности респондентов к продажам, пониманию техники продаж и ведению переговоров с клиентами, следовательно фактор может иметь общее название «Способности продавать».

Второй фактор (собственное значение = 2,043, % объясняемой дисперсии = 8,881) представлен переменными «Общий балл Авторский тест» (0,668), «Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж»» (0,928,) которые характеризуют способности респондентов связать знания о продажах с системами учета и реализации онлайн-продаж, что позволяет назвать фактор «Способности работать в системах онлайн-продаж».

В третий фактор (собственное значение = 1,662, % объясняемой дисперсии = 7,226) попали переменные «Способность руководить» (0,829) и «Развитые коммуникативные и организаторские способности» (0,531), которые характеризуют способности респондентов к организации и управлению процессами, включая умение грамотно выстроить коммуникацию как с клиентом, так и с непосредственным подчиненным или коллегой. Данный фактор можно назвать «Способности управлять».

В четвертый фактор (собственное значение = 1,489, % объясняемой дисперсии = 6,474) попали переменные «Умение прогнозировать» (0,620),

«Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи» (0,565) и «Высокое чувство ответственности» (0,507), которые характеризуют способности респондентов к быстрой оценке рисков и возможностей, умение быстро выявлять потребности клиентов и, как следствие находить оптимальные пути решения. Данный фактор можно назвать «Стратегическое мышление».

В пятый фактор (собственное значение = 1,421, % объясняемой дисперсии = 6,180) попали переменные «Эмоционально - волевая устойчивость» (0,741), «Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж»» (-,504) и «Эрудированность» (0,493), которые характеризуют в первую очередь, способности респондентов к ведению эмоционально напряженной деятельности, которой является сфера продаж. Помимо этого, недостаток навыков работы с компьютерными программами по реализации деятельности продаж может компенсироваться через эрудированность, заключающаяся в знаниях особенностей товаров (услуг), которые продает менеджер своим клиентам. Данный фактор можно назвать «Способности к усвоению знаний».

В шестой фактор (собственное значение = 1,330, % объясняемой дисперсии = 5,782) попали переменные «Развитые логические способности» (0,791), «Интегральный показатель субтеста 6» (0,594), который включает в себя комплекс из: «Развитые аналитические способности», «Умение действовать нешаблонно, быстро принимать решения в изменяющейся обстановке» и «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж». Вышеназванные две переменные характеризуют способности респондентов к умение быстро оценивать ситуацию, выстраивать стратегию взаимодействия с клиентом, а также умение работать в компьютерных программах, что позволяет назвать фактор «Аналитические способности».

В седьмой фактор (собственное значение = 1,280, % объясняемой дисперсии = 5,565) попали переменные «Стремление к личностному росту» (0,815), «Четкие личные цели» (-,435) и «Математические способности» (0,371), которые характеризуют способности респондентов к познанию и развитию, их стремление

к самосовершенствованию. организации. Данный фактор можно назвать «Стремление к развитию».

В восьмой фактор (собственное значение = 1,211, % объясняемой дисперсии = 5,264) попали переменные «Способность работать в системе онлайн-продаж» (-,730), «Цифровая грамотность» (,674) и «Организованность» (0,440), которые характеризуют способности респондентов работать в цифровой среде. При этом недостаток знаний по работе в системах онлайн-продаж, может компенсироваться наличием базовой цифровой грамотностью и организованностью респондента, то есть его способностью целенаправленно изучать материал для развития качеств. Данный фактор можно назвать «Способность работать в цифровой среде».

В девятый фактор (собственное значение = 1,162, % объясняемой дисперсии = 5,052) попали переменные «Социальная активность» (0,773) и «Высокий уровень понятийного мышления» (,675), которые характеризуют способности респондентов активно взаимодействовать с другими субъектами, умения анализировать, синтезировать, сравнивать, обобщать и систематизировать полученную информацию и, как следствие, грамотно доносить и обосновывать свои умозаключения. Данный фактор можно назвать «Коммуникативные способности».

В десятый фактор (собственное значение = 1,108, % объясняемой дисперсии = 4,819) попали переменные «Энергичность» (-,695) и «Интегральный показатель субтеста 5» (,437), который включает в себя комплекс из: «Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память», «Длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания)», «Высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания» и «Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени». Вышеназванные две переменные характеризуют способности респондентов к выполнению нескольких задач одновременно, при этом не теряя эффективность в профессиональной деятельности. Данный фактор можно назвать «Многозадачность». Графически результаты факторного анализа представим на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Структура интеллектуальных способностей респондентов

Источник: составлено автором

Таким образом, нами было выделено 10 главных способностей (факторов), имеющих наибольшее значение в профессиональной деятельности менеджера по продажам и, оказывающих ключевое влияние на эффективность адаптации. Выделенные десять факторов обеспечивают реализацию основных элементов адаптации менеджера по продажам, которые были представлены в таблице 2.7.

Проведем анализ данных коэффициенту корреляции Спирмена (Приложение 4 и Приложение 5).

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь между «Способности управлять», «Стратегическое мышление» и «Адаптация после тренинга». Это позволяет утверждать, что чем выше степень развитости способности респондентов (менеджеров по продажам) к организации и управлению процессами, которые включают умение взаимодействовать и настраивать цифровые и компьютерные системы тем выше эффективность адаптации. При этом, важно отметить, что стратегическое мышление в рамках сферы продаж включает в себя не только быструю оценку и прогноз развития событий, но и способность работать в специальных программах по расчетам и анализу продаж, умение грамотно трактовать и использовать в деятельности полученные результаты компьютерного расчета для нахождения оптимального пути решения. Представим графически вышеописанные взаимосвязи на рисунке 3.2.

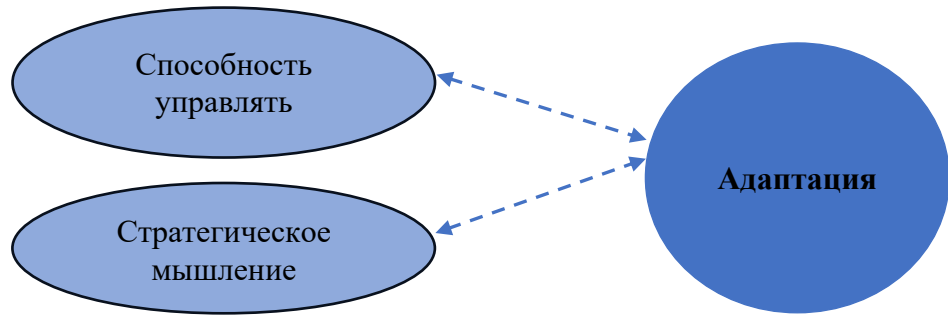


Рисунок 3.2 – Взаимосвязи между факторами по коэффициенту корреляции Спирмена

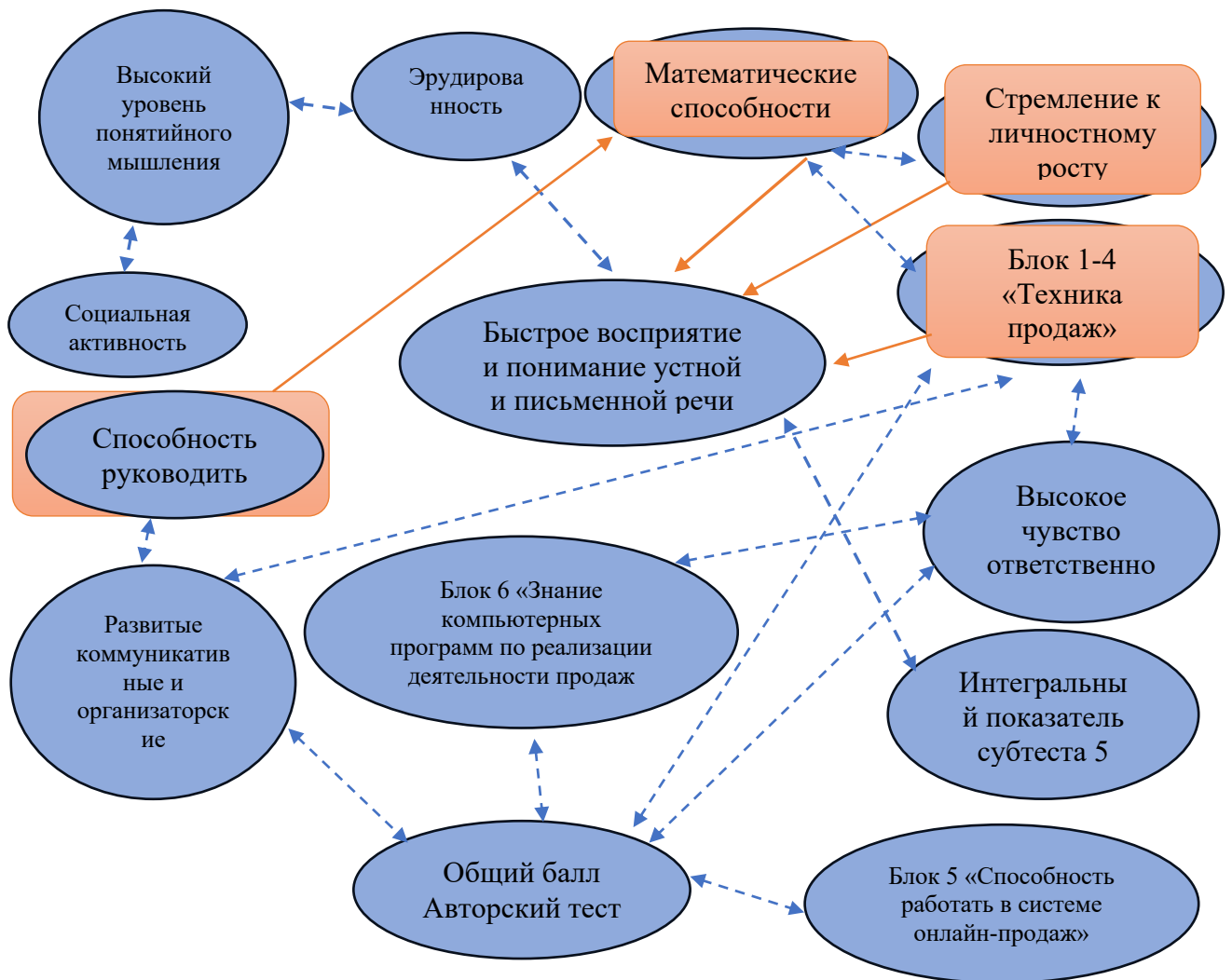


Рисунок 3.3 – Взаимосвязи между переменными по коэффициенту корреляции Спирмена

Обратимся к Приложению 4 и проанализируем данные. По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь (0,172*)

между переменными «Высокий уровень понятийного мышления» и «Эрудированность», которая объясняется, чем выше уровень понятийного мышления респондента, тем выше его эрудированность. Также, высокий уровень понятийного мышления способствует увеличению показателя «Социальная активность» (,246**) по которому установлена достоверная, прямая взаимосвязь. Данные взаимосвязи в комплексе объясняются тем, что увеличение коммуникаций с клиентами, в целом социальная активность влекут за собой рост уровня осведомленности респондента (менеджера по продажам) о товаре (услуге) и, как следствие, развитие понятийного мышления.

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь (,214*) между переменными «Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи» и «Эрудированность», свидетельствующее в целом о том, что способность респондента (менеджера по продажам) быстро усваивать материал влечет рост его эрудированности. Однако, быстрое восприятие информации не всегда может приводить к качественному выполнению деятельности, что негативно отражается на таких переменных как «Математические способности» (-,178*), «Стремление к личностному росту» (-,270**), «Блок 1-4 «Техника продаж»» (-,231**) – где по коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, обратная взаимосвязь. Данная тенденция может приводить к снижению математических способностей, переизбыток знаний, противоречащих друг другу может негативно сказываться на технике продаж.

Также, по коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь (,308**) между переменными «Эрудированность» и «Интегральный показатель субтеста 5», которая включает в себя: «Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память», «Длительное сохранение интенсивного (концентрированного внимания)», «Высокий уровень устойчивости, распределения и переключения внимания» и «Умение сохранить работоспособность в условиях нестандартных ситуаций, дефицита времени». Высокий уровень эрудированности респондента

(менеджера по продажам) приводит к росту осведомленности, развитию памяти в целом, а также способности вести профессиональную деятельность в условиях эмоциональной напряженности, при этом сохраняя эффективность за счет знаний и умений.

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, обратная взаимосвязь $(-,248^{**})$ переменной «Математические способности» со «Способность руководить», а также установлена достоверная, прямая взаимосвязь с переменными «Стремление к личностному росту» $(,198^*)$ и «Блок 1-4 «Техника продаж» $(,242^{**})$. Наличие математических способностей является немаловажным критерием в деятельности менеджеров по продажам, поскольку умение грамотно провести расчеты, составить план продаж, провести оценку рисков и дать прогноз – залог эффективной профессиональной деятельности. При этом, высокий уровень развитости математических способностей может оказывать негативное влияние на управленческие способности, что характеризует привычку менеджера по продажам все просчитывать, однако в работе руководителя необходимы такие качества как коммуникативность и эмпатия.

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь между переменными «Развитые коммуникативные и организаторские способности» и «Способность руководить» $(,185^*)$, что объясняется развитием управленческих способностей через большое количество взаимодействий (коммуникаций) и организацию процессов (управление). Помимо этого, развиваются профессиональные качества продавать (достоверная, прямая взаимосвязь «Блок 1-4 «Техника продаж»» $(,200^*)$ и «Общий балл Авторский тест» $(,249^{**})$), а также комплексное влияние на развитие цифровых качеств, которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности в системе онлайн-продаж и компьютерных программах по реализации деятельности продаж.

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, прямая взаимосвязь между переменными «Высокое чувство ответственности» и «Блок 1-4 «Техника продаж»» $(,229^{**})$, «Блок 6 «Знание компьютерных программ по

реализации деятельности продаж»» (,222**), а также «Общий балл Авторский тест» (,252**). Данная взаимосвязь свидетельствует о том, что развитое чувство ответственности способствует более основательному подходу к процессу обучения, а также в целом к профессиональной деятельности. Высокая степень ответственности способствует скрупулезному отношению к процессу продаж, соблюдению правил и этапов продаж, а также более глубокому овладению системами онлайн-продаж и компьютерными программами по реализации деятельности продаж.

По коэффициенту корреляции Спирмена установлена достоверная, сильная прямая взаимосвязь между переменными «Общий балл Авторский тест» и «Блок 1-4 «Техника продаж»» (,643**), «Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж» (,570**), а также «Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» (,511**). Вышеуказанные переменные являются составными блоками авторского теста, поэтому оказывают прямое влияние на финальный результат.

Анализ полученных данных по критерию Манна-Уитни до проведения тренинга свидетельствует о средних и ниже средних значениях по тестам в каждой из групп. Для экспериментальной группы средний ранг по двум тестам (Цифровая грамотность и Авторский тест) составил 21,9, а для контрольной 25,2, что объясняется у последних наличием практического опыта. Представим полученные результаты в подробном виде таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Критерий Манна-Уитни экспериментальной и контрольной группы до тренинга

Ранги				
	группа	N	Средний ранг	Сумма рангов
Цифровая грамотность	тренинговая группа	30	23,62	708,50
	не проходили тренинг	15	21,77	326,50
	Всего	45		
Блок 1-4 "Техника продаж"	тренинговая группа	30	20,20	606,00
	не проходили тренинг	15	28,60	429,00
	Всего	45		
Блок 5 "Способность работать в	тренинговая группа	30	21,43	643,00

системе онлайн-продаж"	не проходили тренинг	15	26,13	392,00
	Всего	45		
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	тренинговая группа	30	22,05	661,50
	не проходили тренинг	15	24,90	373,50
	Всего	45		
Общий балл Авторский тест	тренинговая группа	30	20,23	607,00
	не проходили тренинг	15	28,53	428,00
	Всего	45		

В таблице 3.6 обращаем внимание на строку «Асимптотическая значимость», p (уровень значимости) $< 0,05$, что свидетельствует о достоверности различий в исследуемом признаке у групп сравнения.

Таблица 3.6 – Статистические критерии до тренинга

Статистические критерии ^а					
	Цифровая грамотность	Блок 1-4 "Техника продаж"	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	Общий балл Авторский тест
U Манна-Уитни	206,500	141,000	178,000	196,500	142,000
W Вилкоксона	326,500	606,000	643,000	661,500	607,000
Z	-,448	-2,056	-1,148	-,700	-2,010
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,654	,040	,251	,484	,044

а. Группирующая переменная: группа

Таблица 3.7 – Средний балл по тестам до тренинга

Отчет					
Среднее					
группа	Цифровая грамотность	Блок 1-4 "Техника продаж"	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	Общий балл Авторский тест
тренинговая группа	36,47	12,63	4,73	2,47	19,83
не проходили тренинг	36,20	14,07	5,60	2,73	22,40
Всего	36,38	13,11	5,02	2,56	20,69

Результаты тестирования обеих групп до проведения тренинга свидетельствуют о практически равнозначных результатах по среднему баллу. Представим графически средний балл по тестам по экспериментальной и контрольной группе до проведения тренинга на рисунке 3.4.

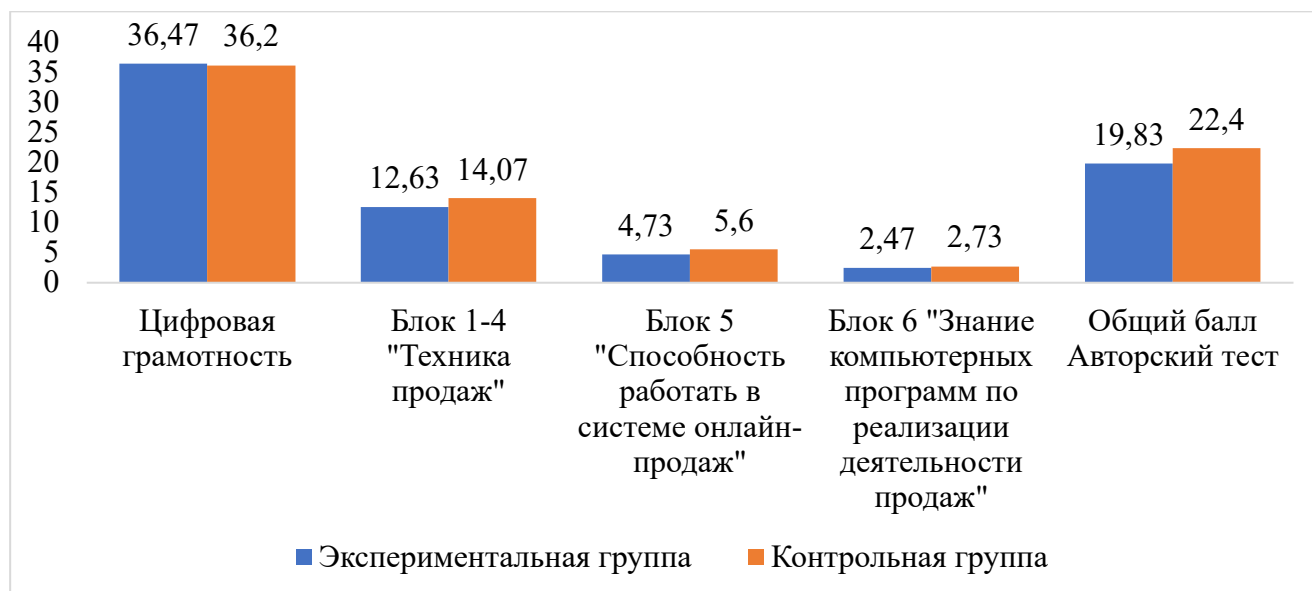


Рисунок 3.4 – Средний балл по экспериментальной и контрольной группе (до тренинга)

Источник: составлено автором

Анализ полученных данных по критерию Манна-Уитни после проведения тренинга свидетельствует о значительных изменениях в результатах по экспериментальной группе. Для экспериментальной группы средний ранг по двум тестам (Цифровая грамотность и Авторский тест) составил 30,5, а для контрольной 8 баллов, что свидетельствует о значительном росте эффективности. Представим полученные результаты в подробном виде таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Критерий Манна-Уитни экспериментальной и контрольной группы после тренинга

Ранги				
	группа	N	Средний ранг	Сумма рангов
Цифровая грамотность	тренинговая группа	30	30,50	915,00
	не проходили тренинг	15	8,00	120,00
	Всего	45		

Блок 1-4 "Техника продаж"	тренинговая группа	30	30,48	914,50
	не проходили тренинг	15	8,03	120,50
	Всего	45		
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	тренинговая группа	30	30,32	909,50
	не проходили тренинг	15	8,37	125,50
	Всего	45		
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	тренинговая группа	30	30,45	913,50
	не проходили тренинг	15	8,10	121,50
	Всего	45		
Общий балл Авторский тест	тренинговая группа	30	30,50	915,00
	не проходили тренинг	15	8,00	120,00
	Всего	45		

Таблица 3.9 - Статистические критерии после тренинга

Статистические критерии ^а					
	Цифровая грамотность	Блок 1-4 "Техника продаж"	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	Общий балл Авторский тест
U Манна-Уитни	,000	,500	5,500	1,500	,000
W Вилкоксона	120,000	120,500	125,500	121,500	120,000
Z	-5,426	-5,484	-5,393	-5,476	-5,456
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,000	,000	,000	,000
а. Группирующая переменная: группа					

В таблице 3.9 обращаем внимание на строку «Асимптотическая значимость», p (уровень значимости) $< 0,05$, что свидетельствует о достоверности различий в исследуемом признаке у групп сравнения. По критерию Манна – Уитни установлены достоверные различия в результатах тестов после тренинга у респондентов тренинговой группы, а именно по тесту «Цифровая грамотность» ($U = ,000$, при $p < 0,05$), Блок 1-4 «Техника продаж» ($U = ,500$, при $p < 0,05$), Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж» ($U = 5,500$, при $p < 0,05$), Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» ($U = 1,500$, при $p < 0,05$) и Общий балл Авторский тест ($U = ,000$, при $p < 0,05$), причем можно отметить, что респонденты тренинговой группы лучше справляются с тестами, чем респонденты, которые не проходили тренинг (тренинговая группа = 30,45; не проходили тренинг = 8,1).

Таблица 3.10 - Средний балл по тестам после тренинга

Отчет					
Среднее					
группа	Цифровая грамотность	Блок 1-4 "Техника продаж"	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	Общий балл Авторский тест
тренинговая группа	51,23	19,77	10,07	8,87	38,70
не проходили тренинг	36,27	14,07	5,93	3,47	23,47
Всего	46,24	17,87	8,69	7,07	33,62

Результаты тестирования обеих групп после проведения тренинга свидетельствуют о значительном улучшении у экспериментальной группы. По сравнению с контрольной группой, экспериментальная превосходит по эффективности в среднем в 1,3-1,8 раза. Представим графически средний балл по тестам по экспериментальной и контрольной группе до проведения тренинга на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Средний балл по экспериментальной и контрольной группе (после тренинга)

Источник: составлено автором

Представим графически динамику изменений среднего балла до и после тренинга по экспериментальной группе на рисунке 3.6.

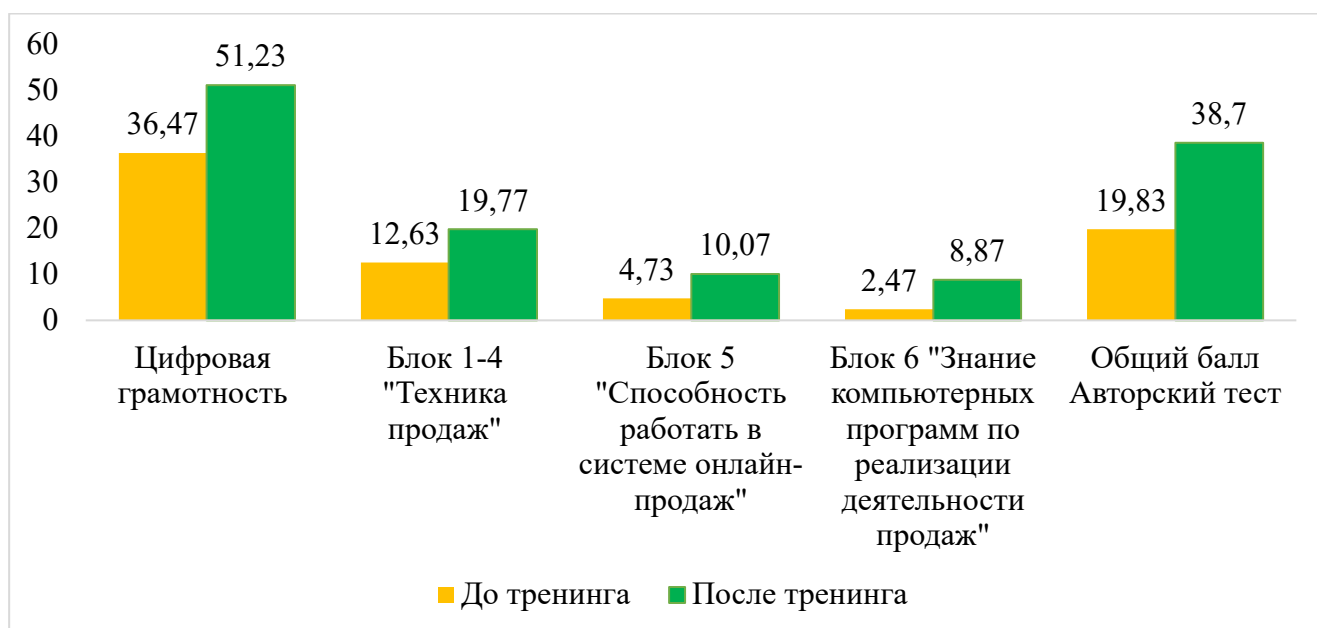


Рисунок 3.6 – Динамика изменений среднего балла до и после тренинга (экспериментальная группа)

Источник: составлено автором

Таким образом, можно заключить, что результаты по тестированию экспериментальной группы улучшились в среднем в 1,5 раза по сравнению с результатами до тренинга. Из этого следует, что уровень адаптации также повысился, поскольку каждый из представленных ПВК находится в тесной взаимосвязи с элементом адаптации, который обеспечивает профессиональное развитие и внедрение.

Проведем сравнение полученных результатов внутри каждой из групп. Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди всех испытуемых менеджеров по продажам, по всем тестам и блокам наблюдаются положительные ранги, которые свидетельствуют об улучшении показателя. Полученные данные представлены в Приложении 6, опираясь на которые по критерию знаков установлены достоверные различия по результатам всех тестов, поскольку p (уровень значимости) $< 0,05$. Значения по тесту «Цифровая грамотность», Блок 1-4

«Техника продаж», Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж», Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и Общий балл Авторский тест именно «после тренинга» встречаются больше тех же значений по тесту «до тренинга» 30 раз. Данный факт позволяет отметить, что с тестами «Цифровая грамотность» и Авторским тестом, включающим блоки 1-4 «Техника продаж», блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж», блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и респонденты справляются лучше после проведения тренинга.

По критерию Вилкоксона установлены достоверные различия в результатах тестов «Цифровая грамотность» после тренинга ($Z = -4,790$, при $p < 0,05$), Блок 1-4 «Техника продаж» после тренинга ($Z = -4,795$, при $p < 0,05$), Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж» после тренинга ($Z = -4,800$, при $p < 0,05$), Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» после тренинга ($Z = -4,813$, при $p < 0,05$), Общий балл Авторский тест после тренинга ($Z = -4,796$, при $p < 0,05$), причем можно отметить, что с данными тестами респонденты справляются лучше после проведения тренинга, чем до участия в тренинге.

Таблица 3.11 - Статистические критерии по экспериментальной группе

Статистические критерии ^а					
	Цифровая грамотность после тренинга - Цифровая грамотность до тренинга	Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга - Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга - Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга - Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга	Общий балл Авторский тест после тренинга - Общий балл Авторский тест до тренинга
Z	-4,790 ^b	-4,795 ^b	-4,800 ^b	-4,813 ^b	-4,796 ^b
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,000	,000	,000	,000
а. Критерий знаковых рангов Вилкоксона					
б. На основе отрицательных рангов.					

Таким образом, можно заключить, что проведенные тренинг положительно отразился на профессиональных качествах экспериментальной группы.

Перейдем к сравнению полученных результатов у контрольной группы. Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди испытуемых менеджеров по продажам, наблюдаются как положительные изменения, так и отрицательные, а также совпадения с предыдущими результатами. По результатам теста на цифровую грамотность прогресс показали 6 менеджеров, регресс 4, а на прежнем уровне остались 5 менеджеров. Блок по технике продаж остался по прогрессу на прежнем уровне – 13 менеджеров и только одному удалось улучшить общий результат, и один менеджер регрессировал. По результатам теста оценивающего способности работать в системе онлайн-продаж прогресс показали 5 менеджеров, регресс 1, а на прежнем уровне остались 9 менеджеров. Блок, связанный с оценкой знаний и умений работать в компьютерных программах по реализации деятельности продаж, смогли улучшить 8 менеджеров, а 7 остались на прежнем уровне. В целом, результаты по авторскому тесту с комплексной оценкой знаний продаж смогли улучшить 11 менеджеров, при этом 3 остались на прежнем уровне и 1 регрессировал. Изменения в результатах связаны главным образом с тем, что контрольная группа продолжала практическую деятельность без прохождения тренинга, получая практический опыт и знания в полях, в то время как экспериментальная группа обучалась и практиковалась одновременно. Полученные данные представлены в Приложении 7, опираясь на которые по критерию Вилкоксона установлены достоверные различия по результатам тестов Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и Общий балл Авторский тест, которые свидетельствуют о положительных изменениях в показателях. Данное явление можно обосновать тем, что процесс профессиональной деятельности контрольной группы не приостанавливался на период проведения эксперимента. В связи с этим, респонденты контрольной группы приобрели компетенции и опыт за рамками проводимого нами эксперимента, практикуясь в полях. Причем можно отметить, что с Авторским

тестом (общий балл) респонденты справляются лучше, что обосновывается приобретенными качествами в процессе профессиональной деятельности.

Таблица 3.12 - Статистические критерии по контрольной группе

Статистические критерии ^а					
	Цифровая грамотность после тренинга - Цифровая грамотность до тренинга	Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга - Блок 4 "Техника продаж" до тренинга	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга - Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга - Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга	Общий балл Авторский тест после тренинга - Общий балл Авторский тест до тренинга
Z	-,262 ^b	,000 ^c	-1,179 ^b	-2,598 ^b	-2,445 ^b
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,794	1,000	,238	,009	,014
а. Критерий знаковых рангов Вилкоксона					
b. На основе отрицательных рангов.					
с. Сумма отрицательных рангов равна сумме положительных рангов.					

Подводя итоги эмпирического исследования, нацеленного на выявление фактической структуры профессионально важных качеств менеджера по продажам, можно сделать следующие выводы:

1) На основе факторного анализа было выявлено 10 факторов (способностей), которые оказывают ключевое влияние на адаптацию менеджера по продажам: способности продавать, способности работать в системах онлайн-продаж, способности управлять, стратегическое мышление, способности к усвоению знаний, аналитические способности, стремление к развитию, способность работать в цифровой среде, коммуникативные способности, многозадачность.

2) Диагностика результатов до тренинга показала, что у экспериментальной группы средний ранг по двум тестам (Цифровая грамотность и Авторский тест) составил 21,9, а для контрольной 25,2, что объясняется у

последних наличием практического опыта. Результаты тестирования обеих групп до проведения тренинга показали о практически равнозначных результатах по среднему баллу.

3) Анализ полученных данных по критерию Манна-Уитни после проведения тренинга свидетельствуют о значительном улучшении у экспериментальной группы. По сравнению с контрольной группой, экспериментальная превосходит по эффективности в среднем в 1,3-1,8 раза. По критерию Манна – Уитни установлены достоверные различия в результатах тестов после тренинга у респондентов тренинговой группы, а именно по тесту «Цифровая грамотность», Блок 1-4 «Техника продаж», Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж», Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и Общий балл Авторский тест, причем можно отметить, что респонденты тренинговой группы лучше справляются с тестами, чем респонденты, которые не проходили тренинг.

4) Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди всех испытуемых менеджеров по продажам, по всем тестам и блокам наблюдаются положительные ранги, которые свидетельствуют об улучшении показателя. В то время как в контрольной группе наблюдаются как положительные изменения, так и отрицательные, а также совпадения с предыдущими результатами.

3.3.1 Результаты анализа эффективности адаптации менеджеров по продажам

Следующим шагом нашего эмпирического исследования стало определение степени адаптированности менеджеров по продажам до и после проведения тренинга.

Анализ полученных данных адаптации по критерию Манна-Уитни до и после проведения тренинга свидетельствует о значительных улучшения внутри экспериментальной группы. Представим полученные результаты в подробном виде таблице 3.13.

Таблица 3.13 - Критерий Манна-Уитни адаптация в экспериментальной и контрольной группе до и после тренинга

Ранги				
	группа	N	Средний ранг	Сумма рангов
адаптация до тренинга	тренинговая группа	30	24,40	732,00
	не проходили тренинг	15	20,20	303,00
	Всего	45		
адаптация после тренинга	тренинговая группа	30	30,50	915,00
	не проходили тренинг	15	8,00	120,00
	Всего	45		

В таблице 3.14 обращаем внимание на строку «Асимптотическая значимость», p (уровень значимости) $<0,05$, что свидетельствует о достоверности различий в исследуемом признаке у групп сравнения. По критерию Манна – Уитни установлены достоверные различия в адаптации после тренинга у респондентов тренинговой группы ($U = ,000$, при $p <0,05$) причем можно отметить, что респонденты тренинговой группы лучше адаптируются, чем респонденты, которые не проходили тренинг (тренинговая группа = 30,50; не проходили тренинг = 8,00).

Таблица 3.14 - Статистические критерии по адаптации экспериментальной и контрольной группы

Статистические критерии ^а		
	адаптация до тренинга	адаптация после тренинга
U Манна-Уитни	183,000	,000
W Вилкоксона	303,000	120,000
Z	-1,012	-5,420
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,311	,000

а. Группирующая переменная: группа

Проведем сравнение полученных результатов внутри каждой из групп. Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди всех испытуемых менеджеров по продажам наблюдаются положительные ранги, которые свидетельствуют об улучшении показателя. Полученные данные представим в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Критерий знаковых рангов Вилкоксона (экспериментальная группа)

Ранги				
		N	Средний ранг	Сумма рангов
адаптация после тренинга - адаптация до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^a	,00	,00
	Положительные ранги	30 ^b	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ^c		
	Всего	30		
а. адаптация после тренинга < адаптация до тренинга				
б. адаптация после тренинга > адаптация до тренинга				
с. адаптация после тренинга = адаптация до тренинга				

В таблице 3.16, по критерию Вилкоксона установлены достоверные различия по результатам тестов «адаптация после тренинга» и «адаптация до тренинга» ($Z = -4,784$, при $p < 0,05$), причем можно отметить, что с тестом после тренинга респонденты справляются лучше, чем с тестом до проведения тренинга.

Таблица 3.16 - Статистические критерии по экспериментальной группе

Статистические критерии ^a	
	адаптация после тренинга - адаптация до тренинга
Z	-4,784 ^b
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000
а. Критерий знаковых рангов Вилкоксона	
б. На основе отрицательных рангов.	

Перейдем к сравнению полученных результатов у контрольной группы. Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди испытуемых менеджеров по продажам, не наблюдаются ни положительных, ни отрицательных изменений. Полученные данные представим в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Критерий знаковых рангов Вилкоксона (контрольная группа)

Ранги				
		N	Средний ранг	Сумма рангов
адаптация после тренинга - адаптация до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^a	,00	,00
	Положительные ранги	0 ^b	,00	,00
	Совпадающие наблюдения	15 ^c		
	Всего	15		

a. адаптация после тренинга < адаптация до тренинга
b. адаптация после тренинга > адаптация до тренинга
c. адаптация после тренинга = адаптация до тренинга

В таблице 3.18, по критерию Вилкоксона в контрольной группе не установлены достоверные различия по результатам тестов «адаптация после тренинга» и «адаптация до тренинга», поскольку «Асимптотическая связь» = 1,000 (при $p < 0,05$). Это свидетельствует об отсутствии положительных изменений в адаптации респондентов контрольной группы.

Таблица 3.18 - Статистические критерии по контрольной группе

Статистические критерии ^a	
	адаптация после тренинга - адаптация до тренинга
Z	,000 ^b
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	1,000
a. Критерий знаковых рангов Вилкоксона	
b. Сумма отрицательных рангов равна сумме положительных рангов.	

Проведенная оценка по опроснику для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева) показала, что у респондентов экспериментальной группы повысился уровень адаптированности в 2 раза, а именно с 41% «до тренинга» и до 86% «после тренинга», в то время как в контрольной группе уровень адаптированности остался на прежнем уровне составляя 39%. На рисунке 3.7 наглядно представлена динамика уровня адаптированности контрольной и экспериментальной группы в разрезе до и после тренинга.

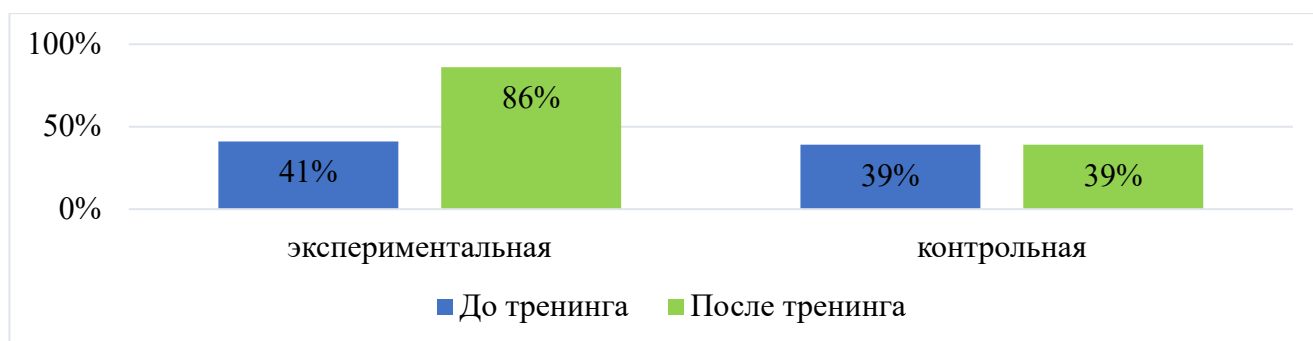


Рисунок 3.7 – Динамика изменений уровня адаптации до и после тренинга

Источник: составлено автором

Подводя итоги эмпирического исследования степени адаптированности менеджеров по продажам до и после проведения тренинга, можно сделать следующие выводы:

1) На основании критерия Манна – Уитни установлены достоверные различия в адаптации после тренинга у экспериментальной группы - это является свидетельством того, что респонденты прошедшие тренинг лучше адаптируются, чем те, которые не проходили тренинг (тренинговая группа = 30,50; не проходили тренинг = 8,00). Это подтверждает нашу первую частную гипотезу о том, что эффективность адаптации как психологический феномен определяется через совокупность профессионально важных качеств менеджера по продажам, тесно взаимосвязанных с элементами и условиями реализации процесса адаптации.

По критерию Вилкоксона установлены достоверные различия по результатам тестов «адаптация после тренинга» и «адаптация до тренинга» - это свидетельствует о том, что после тренинга респонденты справляются лучше с тестом, чем до проведения тренинга. Одновременно наблюдалось повышение и по другим не менее важным показателям теста: «Цифровая грамотность» увеличилась на 40,4%, что свидетельствует об овладении цифровыми компетенциями, а именно работа с компьютером и специальными программами реализации продаж. Показатель по авторскому тесту «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции» вырос практически в 2 раза (на 95,1%), что является показателем усвоения не только базовых знаний по продажам, но и углубленных профессиональных компетенций. Данный факт подтверждает вторую частную гипотезу о том, что эффективность адаптации менеджера по продажам будет выше, при условии развития новых профессионально важных качеств, отвечающих современным условиям.

2) По итогу сравнения результатов адаптации до и после тренинга можно заключить, что уровень адаптированности экспериментальной группы повысился в 2 раза (с 41% до 86%), в то время как в контрольной группе уровень адаптированности остался на прежнем уровне 39%. Данный факт подтверждает нашу третью частную гипотезу, что разработанная авторская программа

адаптации является эффективным инструментом развития ПВК и повышения уровня адаптированности менеджера по продажам в новых социальных условиях.

Таким образом, полученные результаты эмпирического исследования подтверждают основную диссертационную гипотезу, что процесс психологической адаптации менеджера по продажам осуществляться более эффективно после проведения комплексного тренинга по технике продаж, направленного на развитие дополнительных ПВК, появление которых обусловлено новыми социальными условиями.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.

На первом этапе эмпирического исследования были задействованы 138 менеджеров коммерческих организаций города Москвы для выявления фактической структуры профессионально важных качеств. Нами было выделено 10 ключевых способностей, имеющих наибольшее значение в профессиональной деятельности менеджера по продажам и, соответственно, влияющих на эффективность адаптации: способности продавать, способности работать в системах онлайн-продаж, способности управлять, стратегическое мышление, способности к усвоению знаний, аналитические способности, стремление к развитию, способность работать в цифровой среде, коммуникативные способности, многозадачность.

Следующий этап исследования предполагал разделение на экспериментальную и контрольную группу. Из общей выборки было выделено 45 менеджеров - 30 человек экспериментальная группа и 15 контрольная. Диагностика результатов до проведения тренинга показала, что у экспериментальной группы средний ранг по двум тестам (Цифровая грамотность и Авторский тест) составил 21,9, а для контрольной 25,2, что объясняется у последних наличием практического опыта. Результаты тестирования обеих групп до проведения тренинга показали о практически равнозначных результатах по среднему баллу.

Анализ полученных данных по критерию Манна-Уитни после проведения тренинга свидетельствуют о значительном улучшении у экспериментальной группы. По сравнению с контрольной группой, экспериментальная превосходит по эффективности в среднем в 1,3-1,8 раза. По критерию Манна – Уитни установлены достоверные различия в результатах тестов после тренинга у респондентов тренинговой группы, а именно по тесту «Цифровая грамотность», Блок 1-4 «Техника продаж», Блок 5 «Способность работать в системе онлайн-продаж», Блок 6 «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и Общий балл Авторский тест, причем можно отметить, что

респонденты тренинговой группы лучше справляются с тестами, чем респонденты, которые не проходили тренинг.

Анализ данных экспериментальной группы по критерию знаковых рангов Вилкоксона показал, что среди всех испытуемых менеджеров по продажам, по всем тестам и блокам наблюдаются положительные ранги, которые свидетельствуют об улучшении показателя. В то время как в контрольной группе наблюдаются как положительные изменения, так и отрицательные, а также совпадения с предыдущими результатами.

Программа адаптации и развития ПВК проводилась с менеджерами по продажам в течение трех месяцев. Поэтому, заключительным этапом исследования было проведение в контрольной и экспериментальной группах замера изучаемых показателей с применением методик основного исследования. Наш опыт показал, что после апробации программы у менеджеров по продажам наблюдалось повышение показателей по следующим тестам: «Цифровая грамотность» увеличилась на 40,4%, что свидетельствует об овладении цифровыми компетенциями, а именно работа с компьютером и специальными программами реализации продаж. Показатель по авторскому тесту «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции» вырос практически в 2 раза (на 95,1%), что является показателем усвоения не только базовых знаний по продажам, но и углубленных профессиональных компетенций.

На основании анализа результатов эффективности адаптации по критерию Манна – Уитни установлены достоверные различия в адаптации после тренинга у респондентов тренинговой группы. Причем можно отметить, что респонденты тренинговой группы лучше адаптируются, чем респонденты, которые не проходили тренинг (тренинговая группа = 30,50; не проходили тренинг = 8,00).

При помощи непараметрического параметра Вилкоксона для зависимых выборок проявлений уровня адаптации у менеджеров по продажам до и после проведения программы через три месяца установлено, что программа тренинга положительно повлияла на показатели эффективности адаптации. Проявление в контрольной группе уровня эффективности адаптации не изменилось.

Проведенная оценка по опроснику для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева) показала, что у респондентов экспериментальной группы повысился уровень адаптированности в 2 раза, а именно с 41% «до тренинга» и до 86% «после тренинга», в то время как в контрольной группе уровень адаптированности остался на прежнем уровне, составляя 39%.

В целом проведенный эксперимент показал положительную динамику в эффективности адаптации менеджеров по продажам, а также в развитии новых ПВК, обусловленных новыми социальными условиями.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что применяемые методы программы «Перезагрузка продаж» являются эффективными и ориентированы на развитие профессионально важных качеств менеджера по продажам, способствующих эффективной адаптации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование посвящено анализу психологической адаптации и изучению влияния новых социальных условий на профессиональную деятельность менеджера по продажам.

Проблема адаптации в новых социальных условиях и формирование профессиональных качеств, отвечающих современным вызовам, стали объектами спора и разногласий между психологами, педагогами, физиологами, специалистами-практиками и т.д. Вопросы, касающиеся определения данного понятия, рассматриваются в работах как отечественных, так и зарубежных ученых.

Теоретически доказано, что адаптация менеджера по продажам представляет собой процесс освоения и развития как существующих, так и новых ПВК, обусловленных новыми социальными условиями. Помимо этого, в процессе адаптации вырабатывается положительное отношение к выбранной профессии, а впоследствии и чувство удовлетворенности трудовой деятельностью. Степень успешности адаптации определяется нахождением динамического равновесия в системе «человек - профессиональная среда», что проявляется, прежде всего, в эффективности деятельности, которая характеризуется высокой производительностью, оптимальностью энергетических и нервно-психических затратах, а также удовлетворенностью трудом.

Установлено, что успешность адаптации менеджера по продажам во многом зависит от объективных и субъективных факторов. Нами был сделан вывод, что на эффективность адаптации менеджера по продажам наибольшее влияние оказывают объективные факторы, которые формируются из условий труда, организации технологического процесса, а также режима труда и отдыха. В связи с этим, необходимо акцентироваться на данных факторах в процессе адаптации, поскольку от того, насколько качественно было проведено первичное вхождение в профессию, обучение и развития ПВК зависит не только эффективность

трудовой деятельности, степень удовлетворенности трудом, но и дальнейшее профессиональное развитие менеджера по продажам.

В процессе исследования было выявлено двенадцать элементов адаптации, которые соотносятся с выделенными ПВК менеджера по продажам. При этом каждый из элементов имеет свои условия реализации, которые будут способствовать более быстрому и комфортному протеканию процесса адаптации менеджера по продажам. Рассмотренное соотношение элементов адаптации с позиции ПВК и условий реализации - позволило сделать вывод, что все элементы адаптации при наличии выделенных ПВК будут способствовать более быстрому и комфортному протеканию процесса внедрения менеджера по продажам. При этом, выделенные нами новые ПВК – «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж» влияют в большей степени на успешность профессиональной деятельности и способствуют эффективному процессу адаптации, поскольку связаны с такими элементами адаптации как: овладение системой профессиональных знаний и навыков; овладение профессиональной ролью; выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины; самостоятельность при выполнении должностных функций; информированность по важнейшим вопросам работы; ощущение психологического комфорта.

Качественный анализ экспертной оценки содержания проявлений ПВК менеджера по продажам позволил выделить наиболее значимые среди них: цифровая грамотность, техника продаж, способность работать в системе онлайн-продаж, знание компьютерных программ по реализации деятельности по продажам. Отмечено, что менеджеры экспериментальной группы лучше справляются с тестами, чем менеджеры из контрольной группы.

По результатам корреляционной обработки полученных данных было установлено наличие важных отличий в уровне выраженности уровня адаптации в зависимости от уровня проявления ПВК менеджера по продажам.

На теоретико-методологическом уровне изучены предпосылки и доказана необходимость комплексного подхода к процессу адаптации менеджера по

продажам. В связи с этим была разработана и апробирована авторская программа «Перезагрузка продаж».

На статистическом уровне доказаны результаты групповой работы, которые показали положительную динамику в эффективности адаптации и развитии ПВК менеджера по продажам. В результате проведения с группой менеджеров тренинга были выявлены значительные изменения в сторону показателей по экспериментальной группе показателей как в степени развития ПВК, так и в эффективности адаптации. Установлен тот факт, что эффективность адаптации находится в прямой зависимости от степени развития ПВК менеджера по продажам.

Результаты диссертационного исследования включены в программу адаптации менеджеров по продажам в коммерческих организациях Москвы: «Примабелла», «Сан стрит», «Эйчар Лаб» и могут быть использованы в профессиональной деятельности управленцев, HR-менеджеров, организационных консультантов и других специалистов, занятых в сфере «человек- человек». Программа включает в себя обучающий тренинг, направленный на развитие профессионально важных качеств, повышение квалификации. Также может использоваться при разработке учебных программ по психологии труда, организационной психологии, психологии управления персоналом.

Перспективами дальнейших исследований являются: углубленное изучение влияния конкретных социальных условий на изменение процесса психологической адаптации; определение новых условий, повышающих эффективность осуществления процесса адаптации и развития ПВК менеджера по продажам; психологические особенности формирования письменной речевой компетенции менеджера по продажам в новых социальных условиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2022)
2. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»
3. Федерального закона от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»
4. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 г. No P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/
5. Алдашева, А.А. Особенности личностной адаптации в изолированных коллективах: автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Л., 1984. - 19 с.
6. Александровский, Ю.А. Состояния психической дезадаптации и их компенсация. М.: Наука, 1976. 272 с.
7. Антонова, Л. Н. Педагогическая рискология: теория и история / Л. Н. Антонова // Проблемы современного образования. — 2010. — № 4. — С. 24–30.
8. Артюхова, Т.Ю. Психологические основы адаптационных возможностей человека // Методологические проблемы современной психологии: иллюзии и реальность: материалы Сибирского психологического форума. 16-18 сентября 2004 г. Томск: Томский государственный университет, 2004. С. 513-518.
9. Аслитурк, Э. Навыки в цифровой экономике / Э. Аслитурк, А. Камерон, С. Фейсал // Совет по информационным и коммуникационным технологиям, Оттава, Канада. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ictc->

ctic.ca/wp-content/uploads/2016/05/Skills-in-the-Digital-Economy-Where-Canada-Stands-and-the-Way-Forward-.pdf. - Дата доступа: 26.10.2022.

10. Баевский, Р.М. Прогнозирование состояний на грани нормы и патологии / Р.М. Баевский – М.: ЕЕ Медиа, 2024. – 295 с.

11. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с.

12. Барков, С. А., Зубков, В. И. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с.

13. Березин, Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека. – Л.: ЛГУ, 2019. – 256 с.

14. Березин, Ф.Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека : монография / Ф. Б. Березин ; АН СССР, Дальневост. отд-ние, Ин-т биол. проблем Севера, М-во здравоохранения СССР, 1-й Моск. мед. ин-т им. И.М.Сеченова. - Л. : Наука, 1998. - 270 с.

15. Бодалев, А.А., Столин, В.В., Аванесов, В.С. Общая психодиагностика СПб.: Изд-во «Речь», 2006. - 440 с.

16. Бодров, В.А. Информационный стресс. Информационный стресс: учебное пособие для вузов. - М.: ПЕР СЭ, 2020. - 352 с.

17. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности: учебное пособие для вузов. М., Саратов: ПЕР СЭ, Ай Пи Эр Медиа, 2019. 512 с.

18. Брюшинкин, В.Н. Критическое мышление и аргументация // Критическое мышление, логика, аргументация / Под ред. В.Н. Брюшинкина, В.И. Маркина. – Калининград: Изд-во Калинингр. гос. ун-та, 2003. - С. 29-34

19. Бхарат, Р. Основные тенденции электронной коммерции B2B, ориентированные на клиентов. Официальный сайт компании «Эластичный путь». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.elasticpath.com/blog/customer-driven-b2b-ecommerce->

trends#:~:text=Customer%20Personalization%3A,get%20personal%20service. - Дата доступа: 15.08.2023

20. Вайсс, А. 101 идея роста Вашего бизнеса / А. Вайсс. – М.: Альпина Бук, 2016. – 284 с.

21. Вебер, М. Избранные произведения - М.: Прогресс, 1990. - 880 с.

22. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2023. – 312 с.

23. Водопьянова, Н.Е., Гофман, О.О., Жидких, Т.М., Минеев, В.С. Управление человеческими ресурсами в эпоху цифровизации: новые вызовы // Человек труда в цифровой экономике. Новые реалии и социальные вызовы / под ред. В.Н. Мининой, Р.В. Карапетян, О.В. Вередюк. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2021. - 284 с.

24. Воробьева, М. А. Психология труда : учебное пособие для студентов и слушателей образовательных программ укрупнённой группы специальностей «Экономика и управление», «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также для магистрантов / М. А. Воробьева ; Урал.гос.пед.ун-т. – Екатеринбург, 2015. – 212 с.

25. Гайдамашко, И. В., Бабичев, И. В. Модель психологического сопровождения подготовки юных спортсменов // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2022. №2 (94). - с. 203-209

26. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 8-е изд., пересмотр. и доп. - М.: Норма Инфра, 2016. - 464 с.

27. Головенчик, Г.Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике // Цифровая трансформация. 2018. № 4 (5). С.: 27-43.

28. Голубева, М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – No 5-1 (119). – С. 118-123.

29. Дениз, Ли Джон 6 Способов создать культуру, ориентированную на клиента. «Гарвардское бизнес-издательство». - [Электронный ресурс]. - Режим

доступа: <https://hbr.org/2018/10/6-ways-to-build-a-customer-centric-culture>. - Дата доступа: 17.12.2023

30. Деркач, А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: Методологоприкладные основы акмеологического исследования. М., 2000. - 1468 с.

31. Дикая, Л.Г. Адаптация: методологические проблемы и основные направления исследований. Труды Института психологии РАН. - М., 2007. - С.17-41.

32. Дикая, Л.Г., Журавлев, А.Л., Занковский, А.Н. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. – 975 с.

33. Дмитриев, М.Г., Белов, В.Г., Парфенов, Ю.А. Психолого-педагогическая диагностика делинквентного поведения у трудных подростков. (Части 4-9). — СПб.: ЗАО «ПОНИ», 2010. – 316 с. (стр 23-28)

34. Дмитриева, М.А. Психологические факторы профессиональной адаптации // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. СПб.: Издво СПГУ, 1991. С. 43—60

35. Дружилов, С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: монография. – Воронеж: Научная книга, 2010. – 260 с.

36. Дружинин, В. Н. Психология: Учебник для гуманитарных вузов. 2-е изд. / Под общ. ред. В. Н. Дружинина. - СПб.: Питер, 2019. - 656 с.

37. Дружинин, В.Н. Психодиагностика общих способностей [Текст] / В.Н. Дружинин. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 350 с.

38. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник. Под общ. ред. Дураковой И.Б. М.: ИНФРА-М, 2017. - 570 с.

39. Душков, Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности : Словарь / Душков Б. А. , Смирнов Б. А.,

Королев А. В., под ред. Б. А. Душкова, прил. Т. А. Гришиной. - 3-е изд. - Москва : Академический Проект, 2020. - 848 с.

40. Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / Э. Дюркгейм ; переводчик А. Б. Гофман. — 4-е изд., испр. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 307 с.

41. Жалагина Т.А. Психологические особенности развития субъекта труда в условиях социально-экономического кризиса // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2024. №1(66). С.

42. Жалагина, Т.А. Психологические особенности формирования профессиональной деформации личности субъекта труда в условиях глобализации // Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации. Тверь: Тверской государственный университет, 2019. С.156-170.

43. Жуков, В.И. Технологии социальной работы: учебник / под. ред. В.И. Жукова. - М.: Издательство РГСУ: Издательство «Омега-Л», 2020. - 388 с.

44. Журавлев, А. Л., Китова, Д. А. Социально-психологические факторы экономического развития российского общества в условиях цифровых технологий // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2019. Т. 4. No 4 (16). С. 6–42.

45. Журавлев, А.Л., Купрейченко, А.Б. Отечественная социальная психология труда: некоторые тенденции развития // Психологический журнал. 2010. Т. 31. No 6. С. 18-29.

46. Завьялова, Е.К. Психологические механизмы социальной адаптации человека // Вестник Балтийской педагогической академии. СПб, 2001. Вып.40. С. 55-60.

47. Закомурная, Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет / Закомурная Е. - URL: www.amt-raining.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=7113&spphrase_id=58564.

48. Занько, Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. М.: Вершина, 2008. - 240 с.

49. Зеер, Э.Ф. Психология профессий : учебное пособие / Э. Ф. Зеер. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Академический Проект, 2020. — 336 с.

50. Зеер, Э.Ф., Павлова А.М., Садовникова Н.О. Профориентология: Теория и практика: Учеб. пособие для высшей школы. – М.: Издательство «Академический Проект», 2020.- 192 с.

51. Ильин, Е. П. Психология риска. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 288 с.

52. Карпов, А. В. Психология труда : учебник и практикум для вузов / А. В. Карпов [и др.] ; под редакцией А. В. Карпова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 364 с.

53. Квинн, В.Н. Прикладная психология. СПб., М., Харьков, Минск: Питер, 2010. 560 с.

54. Кеттелл, Р. Тесты. Официальный сайт «Psytest». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://psytests.org/multi/cattell.html>. - Дата доступа: 18.01.2024

55. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. — Москва : КноРус, 2022. — 208 с.

56. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с.

57. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник / А. Я. Кибанов, Д.К. Захаров. — М.: Высшая школа, 2008. — 596 с.

58. Климов, Е. А. Психология профессионала. — М.: Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МО-ДЭК», 1996 — 308 с.

59. Климов, Е. А., Носкова, О.Г. Психология труда : учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.] ; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 308 с.

60. Коджаспирова, Г.М., Коджаспирова, А.Ю. Педагогический словарь. Для студентов высших и средних педагогических учебных заведений/ Коджаспирова Г.М., Коджаспирова А.Ю., - М., Издательский центр «Академия», 2006. - 176 с.

61. Кодин, В. Н. Лидерские качества и билль о правах личности // Элитариум: Центр дистанционного образования. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2011/12/09/liderskie_kachestva_lichnost.html. - Дата доступа: 15.11.2022

62. Колосова, В. В. Профессиональное становление и ценностные основания субъектов управленческой деятельности: анализ современной практики / В. В. Колосова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2023. — Т. 11. — № 1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/11PSMN123.pdf>. - Дата доступа: 23.05.2024

63. Кузнецов, П.С. Адаптация как функция развития личности. Саратов: СГУ, 1991 - 76 с.

64. Кутузова, Д. А. Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога // диссертация, 2006. – 213 с.

65. Леонтьев, Д.А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО). 2-е изд. – М.: Смысл, 2000. – 18 с.

66. Лигинчук, Г.Г. Психология профессиональной деятельности: учеб. пособие. – М.: Московский институт экономики менеджмента и права, 2010. – 78 с.

67. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура - М.: ИД «Управление персоналом», 2003. – 304 с.

68. Мажкенов, С.А. Адаптация и наставничество - эффективные инструменты раскрытия трудового потенциала сотрудников и повышения производительности труда // Экономика труда. 2022. №4 с. 811-826.

69. Макарова ,Е. А. Ключевые технологии цифровой трансформации в сфере HR: тенденции в сфере управления персоналом в России // Международный научно- исследовательский журнал. – 2022. – 1 (115). – С. 30-34.

70. Маклаков, А.Г. Личностный адаптационный потенциал: его мобилизация и прогнозирование в экстремальных условиях // Психологический журнал. 2001. Т. 22, № 1. С. 16-24.

71. Маклаков, А.Г., Сорокина, А.Н.. «Общий уровень интеллектуального развития как структурный компонент адаптационного потенциала студентов-медиков» Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина, №2, 2019, с. 63-72.

72. Маклакова, Т.Г., Жаркова, О.С., Берестнева, Е.В. Технологии оценки адаптационного потенциала // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014003859>. - Дата доступа: 31.07.2022.

73. Мансурова, М.И., Радостева, М.В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник ЧелГУ. 2018. №8 (418). Экономические науки. Вып. 62. С. 125-132.

74. Маслов, Е.В, Маслова, О.В. Адаптация начинающих руководителей к требованиям новой должности // Вестник РУДН. Серия: Психология и педагогика, №1, 2003, с. 136-145.

75. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 513 с.

76. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. - М.:ИНФРА- М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.

77. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 451 с.

78. Маслова, В. М., Полевая, М. В. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник и практикум для вузов / И. В. Кохова [и др.] ; под редакцией В. М. Масловой, М. В. Полевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 493 с.

79. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2020. - 672 с.

80. Мид, Дж. Г. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социал. психологии; Сост. и переводчик В.Г. Николаев. Отв. ред. Д.В. Ефременко. - М., 2009.-290 с.

81. Моргунов, Е. Б. Человеческие факторы в компьютерных системах [Текст] : учебное пособие / Е. Б. Моргунов ; науч. ред. В. П. Зинченко. - М. : Тривола, 1994. - 272 с.

82. Морозов, А.В. Проблемы социально-психологической адаптации. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-283.html>. - Дата доступа: 28.09.2023.

83. Некрасов, С.Д. Личностные особенности человека: методические рекомендации / С.Д. Некрасов. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2019. 118 с.

84. Некрасов, С.Д. Психологический портрет: рекомендации к учебной практике для студентов, обучающихся по направлению «Психология» (бакалавриат) / С.Д. Некрасов. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2018. 84 с.

85. Немцев, А. Д., Глухова, Л. В. Концепция стандартизации деятельности менеджеров в условиях цифровой экономики // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2018. Т. 2. № 1.

86. Никифоров, Г. С., Боровикова, С. А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : учеб, пособие / С. А. Боровикова [и др.]; под ред. Г. С. Никифорова; Санкт-Петербургский государственный университет. СПб. : Изд-во СПбГУ, 2010. - 152 с

87. Никифоров, Г.С. Психология менеджмента. Психологический практикум. М.: Проспект, 2023. - 504 с.

88. Носс, И.Н. Профессиональная психодиагностика: Психологический отбор персонала / И.Н. Носс — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 503 с.

89. Пешкова, Д.М., Никишина, А.Л. К вопросу об адаптации персонала в современных условиях // Д.М. Пешкова// Современные научные исследования и инновации. -2016.- №10. - С. 45-47

90. Пиаже, Ж. Интеллект и биологическая адаптация. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.psychology-online.net/articles/doc-979.html>. - Дата доступа: 26.02.2024

91. Платонов, К. К. Структура и развитие личности / Платонов К.К.; Отв. ред.: Глоточкин А.Д. - М.: Наука, 1986. - 256 с.

92. Попазова, О.А. Управление персоналом организации : учебник / Попазова О.А., Молодкова Э.Б. – Санкт-Петербург, 2019. – 267 с

93. Постовалова, Г.И. О факторах, определяющих адаптационную способность человека // Психологические и социально-психологические особенности адаптации студентов. Ереван, 1973.С.18-19.

94. Проскурякова, Ю. С., Белкина, В.Н, Педагогика и психология. Учебное пособие/ Проскурякова Ю. С., Белкина В.Н, Просвещение, — М., — 1998.

95. Реан, А.А. Психология подростка [Текст] / А.А.Реан. - СПб - М.: Прайм - Еврознак, 2007.- 432с.

96. Ребер, А. Большой толковый психологический словарь/ сост. Ребер Артур (Penguin): пер. с англ. – М.: Вече, АСТ, 2003. – 559с.

97. Романова, Е.С. 147 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы: учебное пособие. М. : Аспект Пресс, 2011. 416 с.

98. Романова, Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. / Е.С. Романова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 464 с

99. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн – Москва : Издательство АСТ, 2024 - 960 с.

100. Русакова, Е.И., Синякова, М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Е.И. Русакова, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. - Екатеринбург: УГПУ, 2012. - 118 с.

101. Русакова, Е.И., Синякова, М.Г., Слободчикова, П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. // науч.ред. М.Г. Синякова; - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. - 122 с.

102. Самара, Г.Н. Социокультурная адаптация молодежи в период радикальных трансформаций / Г.Н. Самара, Д.С. Петров. - М.: ООО «Фирма Светотон ЛТД», 2004. - 205 с.

103. Селезнева, К. А. Особенности психологической адаптации субъектов труда в условиях дистанционного формата / К. А. Селезнева // Современный мир психологии глазами молодого ученого : материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 71-77.

104. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 4-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 490 с.

105. Симченко, Н.А., Романюк, Е.В., Шаповалова, И.М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие / Симченко Н.А., Романюк Е.В., Шаповалова И.М. – Симферополь.: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2020. – 188 с.

106. Сочивкина, О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>. - Дата доступа: 28.04.2023

107. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом — СПб: Издательство «Питер», 2024. — 416 с.

108. Спивак, В.А. Организационное поведение : конспект лекций / В. А. Спивак. - М.: Издательство Юрайт, 2021. - 207 с.

109. Сухарев, А.В. Психологический этнофункциональный подход к психической адаптации человека / А.В. Сухарев диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук / Москва, – 1998. – 352 с.

110. Толочек, В. А. Организационная психология и стили профессиональной деятельности государственных служащих. М.: РАГС, 2003. – 159 с.

111. Толочек, В.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Методики профессионального отбора / В.А. Толочек. Учебное пособие для вузов / – Москва, 2020. – 186 с.

112. Толочек, В.А. Психология труда: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2021. – 496 с.

113. Толочек, В.А. Стили деятельности: ресурсный подход. М.: Институт психологии РАН, 2022. - 368 с.

114. Толстобоков, О. Н. Современные методы и технологии дистанционного обучения. Монография – М.: Мир науки, 2020. – 72 с.

115. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КРОНУС, 2024. – 216 с.

116. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Психотерапия, 2009. – 544 с.

117. Формирование компетенций «4К» (критическое мышление, креативность, коммуникация, коллаборация) обучающихся профессиональных образовательных организаций. Методические рекомендации/Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования/СПб. - 2021. - 34 с.

118. Фролов, А.Г., Хомочкина С.А., Матушанский Г.У. Адаптация преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе. - Казань, 2006 - № 2. - С. 256-276

119. Хруцкий, Е.А. Организация проведения деловых игр: Учеб. Пособие для преподавателей сред. спец. учеб, заведений.- М.:Высш. шк., 2008.— 320 с.
120. Чеснокова, И.И. Проблемы самосознания в психологии [Текст] / И.И. Чеснокова. - М.: Наука, 2017.- 244.
121. Чулкова, А. В. Психологическое сопровождение социальной адаптации в период трудоустройства / А. В. Чулкова, Ю. С. Артемова // Инновационное развитие строительства Волгоградской области. - Волгоград, 2013. - С. 78-83.
122. Шадриков, В.Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности // Вест. Яросл. гос. ун-та им. П.Г. Демидова. Серия «Психология». 2006. № 1. С. 15–21.
123. Шадриков, В.Д. Психология деятельности человека / В. Д. Шадриков — «КогитоЦентр», 2022. - 463 с.
124. Шарапова, В. М., Шарапов, Ю. В., Юченкова, К. С. Мониторинг системы адаптации персонала предприятия. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. №3 (57). – с. 97-102.
125. Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. - 544 с.
126. Шипитько, О. Ю. Психологические особенности совладающего поведения успешно самореализующихся менеджеров по продажам - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-sovladayuschego-povedeniya-uspeshno-samorealizuyuschih-sya-menedzherov-po-prodazham>. - Дата доступа: 04.06.2023.
127. Anderson N, Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C. (Eds.), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. London: Sage Handbook of Organizational Psychology. 2001-2005. 512 p.
128. Arnold J, Randall R, Patterson F, Silvester J, Robertson I, Harris D et al. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 7 ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 656 p.

129. Cote, C. 4 ways to improve your analytical skills / C. Cote. – Harvard Business School online, 2021. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-improve-analytical-skills>. - Дата доступа: 23.05.2024

130. Hawi, R. Managerial Competencies and Organizations Performance/ R. Hawi, A. Alkhodary, T. Hashem//International journal of management sciences. – Vol. 5 (No. 11). – 2015. – P. 723 – 725.

131. Wilson, M.A., Bennett, Jr., W., Gwaltney Gibson, S., & Alliger, G.M. (Eds.). (2012). The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations (1st ed.). Routledge. 2012. 818 p.

132. Онлайн-онбординг, как адаптировать новых сотрудников удалённо. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://blog.bitobe.ru/article/onlajn-onbording/>. - Дата доступа: 03.10.2021.

133. Официальный сайт «Ап бизнес. Современный руководитель отдела продаж — в чем секрет успеха? - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://upinc.ru/blog/stati/sovremennyj-rukovoditel-otdela-prodazh-v-chem-sekret-uspeha/>. - Дата доступа: 30.09.2023

134. Официальный сайт «Вузопедия Россия». Профессия Менеджер склада (кладовщик). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://vuzopedia.ru/professii/824>. - Дата доступа: 30.07.2023

135. Официальный сайт «ВЦИОМ». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/frilans-v-rossii-bolshe-chem-frilans>. - Дата доступа: 25.10.2022.

136. Официальный сайт «Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ)». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://nafi.ru/about/news/news/nafi-zapuskaet-portal-po-testirovaniyu-urovnya-tsifrovoy-gramotnosti/>. - Дата доступа: 09.01.2024

137. Официальный сайт «Нэтхант». Как компании улучшают продажи и поддержку клиентов с помощью чата. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<https://nethunt.com/blog/how-businesses-are-improving-sales-and-customer-support-with-live-chat/>. - Дата доступа: 12.08.2023

138. Официальный сайт «ПсихоСома». Что такое ассимиляция опыта в психологии. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://psihosoma.com/assimilyaciya-psihologiya/>. - Дата доступа: 18.11.2021.

139. Официальный сайт «Работа России». Профессиограммы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sevtrud.ru/professiograms/>. - Дата доступа: 07.08.2023

140. Официальный сайт «Роистат». Чат-бот. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://roistat.com/rublog/chat-bot/>. - Дата доступа: 19.11.2023.

141. Официальный сайт «Сэйлзфорс». Автоматизация продаж. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.salesforce.com/closed/>. - Дата доступа: 25.08.2023

142. Официальный сайт «Федеральная государственная информационная система территориального планирования» (ФГИС ТП). Цифровые навыки менеджера. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://fgis-tp.ru/cifrovye-navyki-menedzhera/>. - Дата доступа: 02.02.2024

143. Официальный сайт «Форбс». Как в России растут сервисы психотерапии и почему они могут лишиться части психологов. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/480434-kak-v-rossii-rastut-servisy-psihoterapii-i-pocemu-oni-mogut-lisit-sa-casti-psihologov>. - Дата доступа: 12.12.2023

144. Официальный сайт «Элитариум». Профессиональная деформация менеджеров и методы ее преодоления. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/professionalnaja_deformacija_preodolenije/. - Дата доступа: 28.07.2023

145. Официальный сайт «Professional Horizons LLC». Стажировка: что это такое. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.professionalthorizons.com/int.html>. - Дата доступа: 25.03.2022.

146. Официальный сайт «Qualified». 3 вещи, которым B2B-бренды могут поучиться у B2C-брендов. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.qualified.com/blog/blog-posts/3-things-b2b-companies-can-learn-from-the-b2c-buying-experience>. - Дата доступа: 17.12.2023

147. Официальный сайт ПАО «ГК РБК». Россияне назвали главные причины стресса. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/25/07/2022/62dd484f9a79478fe97025bf>. - Дата доступа: 23.10.2022

148. Официальный сайт ПАО «ГК РБК». Эксперты назвали технологические тренды 2022 года. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/nn/freenews/61f3c81a9a79476e3ae6a8c0>. - Дата доступа: 23.10.2022

149. Официальный сайт ПАО «СберБанк». Тренды мировых продаж. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://developers.sber.ru/help/sales-increase/global-sales-trends>. - Дата доступа: 11.10.2023

150. Официальный сайт РБК. Что такое e-commerce и как устроена онлайн-торговля. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/607fe4549a7947027eaffbe6>. - Дата доступа: 28.10.2023

151. Официальный сайт сетевого издания «Фаермен клуб». Стратегия адаптации нового сотрудника в коллективе. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://fireman.club/conspects/strategii-adaptatsii-novogo-sotrudnika-v-kollektive/>. - Дата доступа: 26.01.2024

152. Словари и энциклопедии на академике. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/385220>. - Дата доступа: 26.02.2023

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Авторский тест «Техника продаж и работа в системах электронной
коммерции»**

БЛОК 1. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА	
1. Зачем нужна подготовка к предстоящему разговору?	Баллы
- Чтобы не попадать в сложные ситуации	
- Чтобы знать, что говорить и настроиться на разговор	1
- Специальной подготовки к разговору не требуется, все определяется опытом и профессионализмом менеджера	
2. Эффективная подготовка к общению с клиентом это:	
- Определение целей и задач разговора с клиентом	
- Знание продукта и дружелюбный настрой	
- Улыбка, компетентность и четко поставленная цель	1
3. Зачем нужен развернутый сценарий телефонного разговора:	
- Чтобы оператор ничего не добавил «от себя», а прочитал правильный текст сообщения	
- Чтобы умело вести разговор с клиентом, не отступая от цели звонка	1
- Сценарий можно и не составлять, разговор и так короткий	
4. В первые 10 секунд делового телефонного звонка необходимо:	
- Познакомиться с собеседником, представиться	
- Обменяться приветствиями и привлечь внимание клиента	1
- Сообщить информацию о себе и суть предложения	
5. Какое значение отводится в телефонных переговорах обращению к собеседнику по имени-отчеству?	
- Принципиального значения не имеет	
- Можно по имени-отчеству, если известно, а можно обратиться к должности, без разницы	
- Переход на личный уровень общения	1
БЛОК 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА И ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРА	
6. Если Вы хотите сделать клиенту предложение, то какая формулировка предпочтительнее:	Баллы
- Как вы относитесь к возможности порадовать своих партнеров ... (название товара/услуги) на Новый год?	1
- Новый год не за горами. Скажите, Вы готовите ... (название товара/услуги) для своих партнеров?	
- Мы знаем все о ... (сфера деятельности) и хотим предложить Вам свои услуги	
7. Вам нужно согласовать с клиентом дальнейшие действия. Выберите наиболее удачную формулировку.	
- Для Вас имеет смысл...	1
- Вы должны...	
- Наверное, Вы не против, если...	
8. В ходе разговора менеджер задает уточняющие вопросы. Зачем?	
- так принято	
- для сбора дополнительной информации	
- для лучшего понимания клиента	1
9. Кем Вы являетесь для клиента (по степени важности):	
- Эксперт, личность, представитель фирмы	
- Личность, представитель фирмы, эксперт	
- Эксперт, представитель фирмы, личность	1
10. Что такое презентация товара/услуги?	

- Рассказ об услуге/товаре	
- Рассказ о пользе услуги	
- Рассказ о решении имеющейся проблемы клиента	1
11. В какой момент разговора лучше проводить презентацию товара/услуги?	
- После установления контакта и вопроса клиента	
- После установления контакта и выяснения того, что нужно клиенту	
- После того, как стало ясно, что нужно клиенту	1
БЛОК 3. РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	
12. Почему на Ваш взгляд появляются возражения?	Баллы
- Менеджер что-то не учел, упустил	
- Клиенты стали придирчивы и многого хотят	
- Возможно, клиент хочет побольше узнать	1
13. Как Вы воспринимаете возражения?	
- С чувством неизбежности – возражения есть всегда	
- С определенным азартом – будем играть с клиентом в игру «кто кого»	
- С определенным интересом – всегда есть возможность узнать что-то новое	1
14. Клиент говорит «дорого». Как лучше реагировать?	
- Ваш ответ: «Если сравнивать с предложениями других компаний, то вы увидите, что это недорого»	
- Ваш ответ: «Да, я согласен, что это дорого, но давайте посмотрим, что Вы получите за эти деньги»	
- Ваш ответ: «Да, я понимаю, что вопрос денег важен и поэтому, давайте посмотрим на это с другой стороны...»	1
15. Клиент возражает. Менеджер считает, что клиент не прав. Что делать?	
- Менеджеру отстаивать свою точку зрения, пытаться доказать/аргументировать неправоту клиента	
- Принять точку зрения клиента, если он сможет это доказать или аргументировать	
- Обе стратегии неэффективны	1
16. Клиент два раза возразил, что «это дорого». Ваши действия?	
- Наверное, у него нет денег. Нет дальнейшего смысла отвечать	
- Возможно, что это отговорка. Надо это выяснить	1
- Предложу скидки, специальные предложения, кредит. Возможно, удастся найти решение проблемы нехватки денег	
БЛОК 4. ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ И ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ	
17. При обсуждении возможного заказа завершить вопрос лучше так:	Баллы
- Вы будете делать заказ?	
- Мы можем выполнить это для Вас... (тогда-то)	1
- Если Вы готовы сделать заказ прямо сейчас, мы выполним его немедленно. Иначе придется немного подождать	
18. Клиент спрашивает о цене в начале разговора. Ваши действия:	
- Называете цену	
- Называете цену и дополнительные бонусы и скидки	
- Стараюсь не называть цену	1
19. Клиент требует скидки. Почему?	
- Клиенты всегда требуют скидки	
- Менеджер сам сказал о скидках в процессе разговоров	
- Клиент не видит пользы от приобретения товара	1
20. Клиент, после презентации услуги, спрашивает о цене. Ваши действия:	
- Называю цену и жду реакции	
- Называю цену и возможные скидки, бонусы	
- Объясняю названную цену	1

21. Что такое сопровождение клиента по результатам переговоров?	
- Это сервис и выполнение гарантийных обязательств	
- Это удовлетворенный и довольный сотрудничеством клиент	
- Это клиент, который будет рекомендовать вас	1
БЛОК 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ	
22. Какие события по взаимодействию с клиентом необходимо заносить в CRM-систему?	Баллы
- Только те события, которые привели к продаже продукта	
- Изменение реквизитов или контактной информации клиента	
- Любые события, связанные с клиентом	1
23. Какая информация должна вводиться менеджером в CRM-систему после телефонного разговора с новым клиентом?	
- Время звонка	
- Информация о клиенте	1
- Суть разговора	1
24. Кто может быть участником команды продаж?	
- Только менеджеры по продажам	
- Менеджеры склада	
- Менеджеры по продажам и менеджер склада	1
25. Выберите правильное утверждение:	
- CRM-система позволяет уменьшить время работы с клиентами	1
- В стратегии CRM менеджеры по продажам - единственные, кто взаимодействует с клиентом	
- Одним из направлений стратегии CRM является управление внутрикорпоративными связями	1
26. Какое распределение клиентов между командами наиболее эффективно?	
- «Матрица навыков»	1
- «Кто первый успел»	
- «Очередь таксистов»	
27. Что отличает системы CRM от систем класса Управления контактами (Contact Management)?	
- Способность управления процессами продаж	1
- Способность накопления информации о клиенте	
- Способность накопления истории взаимодействия с клиентом	
28. Модуль управления процессами CRM-системы позволяет:	
- Исключить влияние человеческого фактора в процессе продаж	
- Уменьшить влияние человеческого фактора в процессе продаж	1
- Увеличить влияние человеческого фактора в процессе продаж	
29. Правильны ли высказывания?	
- Конфигуратор заказа должен быть тесно интегрирован с модулем управления продаж	
- Качество анализа в модуле управления потенциальными сделками улучшается по мере накопления информации о предыдущих сделках	
- Управление потенциальными сделками позволяет уменьшить время заключения сделки	
- Все высказывания верны	1
- Все высказывания неверны	
30. Какая информация не находится в хранилище системы управления знаниями?	
- Стандарты компании	
- Шаблоны коммерческих предложений	
- Видеозаписи маркетинговых операций	
- Информация о клиентах	1
- Информация о партнерах	

БЛОК 6. РАБОТА В ПРОГРАММЕ 1С: УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЛЕЙ (ВЕРСИЯ 8)	
31. Если необходимо осуществить запуск программы для ввода информации о торговых операциях, какой режим должен быть выбран в окне запуска программы?	Баллы
- 1С: Предприятие	1
- 1С: Торговля	
- Конфигуратор	
- Можно выбрать любой режим, указанный в ответах 1 и 2	
32. Как изменить наименование товара в печатной форме ранее оформленного документа?	
- Достаточно изменить наименование товара в справочнике и сформировать заново печатную форму документа	1
- Необходимо изменить наименование товара в справочнике и перепровести документ	
- Необходимо изменить наименование товара в справочнике, после чего перевыбран товар в табличной части документа	
- Необходимо изменить наименование товара в справочнике, после чего перевыбрав его в табличной части и затем перепровести документ	
33. Можно ли в списке документов «Заказы клиентов» отобразить все документы, оформленные с конкретным клиентом?	
- Нет, нельзя	
- Можно, но только в том случае, если эти документы оформлены по одному соглашению	
- Можно, но только в том случае, если этим документам присвоено одно и то же свойство документа	
- Можно, но только в том случае, если этим документам присвоена одна и та же категория документа	
- Можно в любом случае	1
34. Для партнера не определены цены, по которым ему отгружается товар. Какой вид цен будет установлен по умолчанию при выборе партнера в документе «Реализация товаров и услуг»?	
- Будет установлен вид цен «Оптовая» при продаже с оптового склада и вид цен «Розничная» при продаже товаров с розничного склада	
- Будет установлен тот вид цен, который указан для пользователя, как основной тип цен продажи	
- Значения вида цены в документе заполнено не будет	1
35. Что необходимо сделать, чтобы назначить скидки при продаже только для товаров определенной группы?	
- В справочнике «Скидки (наценки)» указать сегмент номенклатуры	1
- В документе «Установка скидок номенклатуры» указать сегмент номенклатуры	
- В справочнике «Скидки (наценки)» указать ценовую группу	
- Необходимо последовательно проделать действия, указанные в пунктах 1 и 2	
36. Использование сделок позволяет решить следующие задачи:	
- Выполнить оценку эффективности работы отдела продаж	
- Регламентировать работу по процессу работы со сделками	
- Оценивать потенциальный объем выигранных сделок и получению при этом выгоду	
- Верны утверждения 1 и 3	
- Верны все утверждения	1
37. Выберите неверное утверждение:	
- Для непроцессорных сделок можно указать первичный спрос клиента	
- Для непроцессорных сделок можно построить «Воронку продаж»	1
- Для непроцессорных сделок можно указать вероятность выигрыша сделки	

- Для непроцессорных сделок можно указать потенциальную сумму продаж	
38. Можно ли производить корректировку заказов клиентов?	
- Нельзя	
- Можно в любом случае	
- Можно, если только заказ не оплачен	
- Можно, если у пользователя имеются соответствующие права	1
- Можно, только если он находится в статусе «Не согласован»	
39. Резервирование товаров по заказам клиентов осуществляется:	
- Когда в заказе устанавливается статус «Согласованно»	
- Когда в заказе устанавливается статус «К обеспечению»	
- Когда в заказе устанавливается статус «К отгрузке»	
- Верны утверждения 2 и 3	1
- Верны все утверждения	
40. Какое количество менеджеров торговой организации может быть закреплено за клиентом?	
- Один менеджер	1
- Два менеджера: основной и дополнительный	
- Произвольное количество менеджеров	
- Менеджер не может быть закреплен за клиентом	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест «Цифровая грамотность» (авторская модификация)

Вам предстоит пройти тестирование по оценке уровня цифровой грамотности. Обращаем Ваше внимание: для прохождения теста предусмотрена 1 попытка.

Возвращаться и пропускать вопросы Вы не сможете.

Общее время тестирования составит 15-20 минут.

Желаем Вам удачи!

1) По каким критериям нельзя осуществлять поиск файла на ПК?

- a) По имени файла
- b) По расширению файла
- c) По значку файла
- d) По размеру файла

2) Что из нижеперечисленного может явиться причиной того, что вы не найдете необходимую информацию в интернете?

- a) Использование ключевых слов
- b) Булевы операторы
- c) Неточная формулировка запроса

3) Что лучше всего описывает термин «цифровой контент»?

- a) Цифровой контент – это информация, представленная в цифровой (неаналоговой) форме
- b) Цифровой контент – это таблица с числами, датами, количеством продукции, в которой полностью отсутствует текст
- c) Цифровой контент – это контент, получаемый путем копирования информации с цифровых компакт-дисков
- d) Цифровой контент – это контент, отправляемый только по электронной почте

4) Одним источникам информации можно доверять, другим - нельзя. Какое утверждение о поиске информации в интернете является верным?

- a) Доверять можно любым источникам в интернете, если доступ к ним не запрещен и не ограничен
- b) Источнику можно доверять, если опубликованная там информация представлена на нескольких независимых и авторитетных сайтах
- c) Доверять можно всем источникам с указанием авторства
- d) Доверять можно любым источникам, которые выводятся в результатах поисковых систем

5) Файлам электронных таблиц соответствуют следующие расширения:

- a) AVI, MPG, MP4 ...
- b) TXT, RTF, DOC, ODT ...

- c) JPG, PNG, TIFF, BMP ...
- d) XLS, ODS ...

6) Вы сделали копию документа. Что с ним произойдет в случае изменения основного файла, с которого вы сделали копию?

- a) После внесения изменений в основной документ копия автоматически удалится
- b) Изменения автоматически отобразятся в копии документа
- c) Копия документа останется неизменной

7) В чем преимущество мобильного устройства для совершения видеозвонков?

- a) Нет необходимости в дополнительном оборудовании из-за наличия у мобильных устройств встроенных микрофона, динамиков и видеокамеры
- b) Скорость передачи данных в мобильном устройстве выше, чем в компьютере
- c) Больше подойдет клавиатура
- d) Хорошее качество картинки благодаря большому экрану

8) Какой значок меню почтового ящика означает функцию "Прикрепить вложение"?

- a) Кнопка с буквой "B"
- b) Стрелочка вниз
- c) Значок карандаша
- d) Канцелярская скрепка

9) Режим "Исправления" в Microsoft Word позволяет увидеть правки документа, сделанные другими пользователями, а именно:

- a) Исправление расширения документа
- b) Исправления текста и его форматирования
- c) Исправление названия файла
- d) Отображаются все перечисленные изменения

10) Что из нижеперечисленного является примером совместного редактирования таблицы в режиме реального времени?

- a) Пользователи, редактирующие одну и ту же электронную таблицу в разное время
- b) Пользователи, редактирующие несколько таблиц в разное время
- c) Пользователи, редактирующие более одной таблицы одновременно
- d) Пользователи, редактирующие одну и ту же электронную таблицу одновременно

11) Какой минимум информации необходимо предоставить при регистрации для получения Упрощенной учетной записи на портале "Госуслуги"?

- a) Фамилия, имя, телефон, паспортные данные
- b) Фамилия, имя, телефон, адрес электронной почты
- c) Фамилия, имя, паспортные данные
- d) Фамилия, имя, телефон, СНИЛС

12) Какой уровень безопасности трафика обеспечивает WPA2?

- a) Высокий
- b) Низкий
- c) Достаточный для домашней сети
- d) Средний

13) Какой интернет-ресурс является социальной сетью?

- a) Вконтакте
- b) Википедия
- c) Яндекс
- d) Все представленные интернет-ресурсы

14) Сколько минимально символов должен содержать безопасный пароль, состоящий из латинских строчных букв?

- a) 15
- b) 8
- c) 10
- d) 6

15) Какую формулу лучше всего использовать, работая в MS Excel, чтобы сложить значения диапазона ячеек?

- a) =СУММ(B2;F2)
- b) =B2+C2+D2+E2+D2+F2
- c) =СУММ(B2:F2)
- d) =СУММ(B2-F2)

16) Основной структурный элемент презентации в PowerPoint, содержащий различные объекты – это ...

- a) Кадр
- b) Рисунок
- c) Лист
- d) Слайд

17) Любая формула в Microsoft Excel начинается со следующего символа:

- a) {
- b) /
- c) «
- d) =

18) Что такое кадрирование?

- a) Затемнение области
- b) Изменение цвета точки
- c) Клонирование области
- d) Изменение размеров изображения

19) Что представляет собой "Гц" – Герц – применительно к аудиофайлам?

- Это единица измерения частоты дискретизации звука
- Это единица измерения для определения размера аудиофайла
- Это расширение для необработанных аудиофайлов
- Это название компании по прокату авто

20) Что из нижеперечисленного является наилучшей практикой при прямом цитировании чужой работы?

- a) Указать источник информации
- b) Переформатировать информацию, чтобы она имела отличия от первоисточника
- c) Изменить часть контента на ваши собственные слова
- d) Представить информацию как свою собственную работу

21) Как записывается логическая команда в Excel?

- a) если (условие, действие1, действие 2)
- b) (если условие, действие1, действие 2)
- c) =если (условие, действие1, действие 2)
- d) если условие, действие1, действие 2

22) Какая из нижеперечисленных программ является антивирусной программой?

- a) Photoshop
- b) Skype
- c) Dr. Web
- d) Word

23) Что из перечисленного ниже помогает вам защитить ваши финансовые данные?

- a) Осуществление платежей только с домашнего компьютера
- b) Использование кредитной карты с низким балансом для покупок в Интернете
- c) Правильная утилизация старой электроники, где финансовые пароли / данные были сохранены ранее
- d) Блокировка подозрительных или скрытых пользователей Вконтакте

24) Работая на компьютере, вы получили письмо от Microsoft с уведомлением о том, что ваш пароль просрочен и вы должны его обновить по указанной в письме ссылке. Каковы ваши следующие действия?

- a) Перейти по ссылке и сменить пароль
- b) Пройгнорировать письмо
- c) Сменить пароль на компьютере, а затем перейти по ссылке и указать новый пароль
- d) Сбросить пароль от компьютера и установить новый

25) Какой совет можно дать человеку, страдающему от боли в шее из-за продолжительной работы на компьютере?

- a) Отрегулировать высоту экрана
- b) Уменьшить яркость экрана
- c) Заменить монитор на более новую модель
- d) Увеличить размер экрана

26) Какое из устройств оказывает негативное влияние на качество воздуха в помещении?

- a) Печатающий лазерный принтер
- b) Включенный, но не печатающий офисный принтер или ксерокс
- c) Работающий сервер, если он находится в серверном шкафу
- d) Всё перечисленное

27) Для копирования видео с цифровой камеры на компьютер необходимо:

- a) Вынуть из камеры карту памяти и подсоединить ее в устройство CardReader, подключенное к компьютеру
- b) Подключить камеру к компьютеру проводом (например, USB) и выполнить копирование файла
- c) Передать видео по беспроводному модулю Wi-Fi, встроенному в видеоканеру
- d) Все варианты возможны, если позволяют технические характеристики камеры

28) Драйвер — это ...

- a) программа, обеспечивающая взаимодействие операционной системы с физическим устройством
- b) программа для водителей, использующих карты и навигатор для перемещения по городу
- c) числовой код, соответствующий модели устройства
- d) программа, ускоряющая работу компьютера

29) Чтобы присоединиться к онлайн-конференции Skype, вам достаточно иметь:

- a) дополнительное оборудование
- b) телефонный номер ведущего этого вебинара
- c) URL-ссылку на сайт Skype

- d) полученное на электронную почту приглашение для участия в вебинаре с вложенной ссылкой

30) Что из нижеперечисленного не является голосовым помощником?

- a) Siri
- b) Ozon
- c) Яндекс Алиса
- d) Google Assistant

31) Каково ваше отношение к обучению новым технологиям?

- a) Я считаю, что обладаю необходимым набором знаний в сфере цифровых технологий
- b) Я обычно продолжаю и расширяю свое обучение через бесплатные или частные курсы, MOOC, учебные пособия и др.
- c) Я знаю, что некоторые проблемы могут быть решены с помощью технологий, хотя я не знаю, как это сделать
- d) Когда у меня проблема, я знаю, куда идти или могу найти ресурс в интернете, чтобы решить эту проблему

32) Выберите наиболее подходящее определение: интернет – это ...?

- a) Информационная система, предоставляющая пользователям доступ к связанным между собой документам, расположенным на различных устройствах, подключенных к этой системе
- b) Сообщество людей, пользующихся компьютерами и ведущих переписку онлайн
- c) Информационная сеть предприятия или компании, используемая сотрудниками для общения и обмена документами
- d) Сеть, предназначенная для защиты государственных интересов от внешних атак

33) Какие функции доступны в интернет-банке?

- a) Проверка состояния счетов в банке
- b) Проверка задолженности по кредитным картам
- c) Оплата услуг ЖКХ
- d) Все перечисленные

34) Какой раздел меню панели управления отвечает за изменение и удаление программ?

- a) Система и безопасность
- b) Оборудование и звук
- c) Программы и компоненты
- d) Оформление и персонализация

35) Как можно задать округление числа в ячейке?

- a) Используя формат ячейки

- b) Используя функцию ОКРУГЛ()
- c) Оба предыдущее ответа правильные
- d) Нет правильного ответа

36) Как называется информация, прямо или косвенно относящаяся к определенному физическому лицу?

- a) Аккаунт
- b) Паспортные данные
- c) Личный профиль
- d) Персональные данные

37) Что из перечисленного не является способом энергосбережения?

- a) Переход техники в спящий режим (sleep mode)
- b) Выключение из сети редко используемых периферийных устройств (принтер, сканер и др.)
- c) Настройка таймеров включения/выключения оборудования
- d) Расположение компьютера, периферийных устройств, документов и канцелярских принадлежностей в одном месте, позволяющее не тратить свою энергию на их поиск в комнате / офисе

38) Что из перечисленного поможет восстановить данные в случае потери их на компьютере?

- a) Соблюдение правил контроля доступа
- b) Программное обеспечение для интернет-фильтрации
- c) Соблюдение правил использования интернета
- d) Резервное копирование

39) Через какие мессенджеры можно искать работу?

- a) На игровой платформе Viber
- b) С помощью ботов Telegram
- c) Через групповые чаты в WhatsApp
- d) С помощью мессенджеров нельзя искать работу, только общаться с потенциальным работодателем после получения приглашения на собеседование

40) Какую угрозу можно назвать преднамеренной? Сотрудник:

- a) Открыл письмо содержащее вредоносное ПО
- b) Ввел неправильные данные
- c) Совершил не авторизованный доступ
- d) Включил компьютер без разрешения

41) Для регистрации на сайте вам необходимо загрузить ваше фото в формате JPG. Имеющийся у вас файл – в формате BMP. Какой из стандартных программ Windows можно воспользоваться для пересохранения файла в нужном формате?

- a) Media Player
- b) MS Word
- c) Paint
- d) Adobe Acrobat

42) Вам нужно переслать коллеге из другого города неконфиденциальный файл размером 220 МВ. Как это лучше сделать?

- a) Послать по электронной почте
- b) Заархивировать с паролем файл и отправить по почте
- c) Загрузить файл на облачное хранилище и переслать ссылку на документ
- d) Передать файл через соцсети личным сообщением

43) Вложение из полученного электронного письма можно сохранить:

- a) Только на телефон
- b) Только в облако
- c) И в телефон, и в облачное хранилище
- d) Нельзя сохранить ни в телефон, ни в облачное хранилище

44) Видеоконференция может быть организована посредством следующего приложения

- a) Skype
- b) FaceTime
- c) Zoom
- d) Всё вышеперечисленное

45) В книге Excel с совместным доступом не все задачи можно выполнять. Что из перечисленного недопустимо?

- a) Добавлять строку или столбец
- b) Изменять форматирование содержимого ячеек
- c) Редактировать ячейки
- d) Удалять листы

46) Вы создали облачный документ и хотите разрешить работу с ним конкретным коллегам. Как это сделать?

- a) Распечатать документ из облачного хранилища, организовать очное совещание в удобное для всех коллег время и в подходящем всем месте
- b) Отправить им ссылку на облачный сервис и попросить зарегистрироваться в нем
- c) Настроить доступ документа по ссылке и выслать ссылку на документ коллегам
- d) Сохранить облачный документ в качестве файла и выслать его коллегам по электронной почте, а при получении их версий сохранить их снова в облако

47) Какие вопросы можно решить, используя сервисы ФНС?

- a) Узнать ИНН любого человека по паспортным данным или данным свидетельства о рождении
- b) Оплатить налоги
- c) Получить электронную выписку из ЕГРЮЛ или ЕГРИП
- d) Всё перечисленное

48) Что нельзя делать с помощью Telegram?

- a) Вести свой тематический канал
- b) Искать работу с помощью ботов
- c) Создать свою базу стикеров
- d) Все это можно делать в этом приложении

49) Область, в которой расшифровываются цвета и узоры, соответствующие определенным данным в диаграмме, называется:

- a) Область диаграммы
- b) Подписи данных
- c) Легенда
- d) Формат ряда данных

50) Для чего служит DLP? Система выполняет функцию:

- a) Защита компьютера от вирусов
- b) Выполняет функцию безопасного ввода паролей
- c) Предотвращает утечку информации с компьютера
- d) Предупреждает пользователя о попытках взлома и хакерских атаках

51) Что означает команда Toolbox?

- a) Проводник проекта
- b) Панель инструментов
- c) Запуск формы
- d) Отладка приложения

52) У вас есть изображение формата А4 печатного качества. Вам нужно быстро сделать его размером 9x13 см. Как это сделать в программе Photoshop?

- a) Image (изображение) - Image Size (размер изображения)
- b) Выбрать инструмент Crop Tool (обрезка изображения) и установить в настройках нужный размер обреза. После чего обрезать
- c) Image (изображение) – Trim (выравнивание)
- d) File (файл) – Crop Size (размер изображения)

53) Что чаще всего используют злоумышленники при атаке на компьютеры должностных лиц и руководителей крупных компаний?

- a) Фишинг
- b) Спам
- c) Загрузка скрытого вредоносного ПО

d) DDos атаки

54) Правообладатель обнаружил сайт, на котором незаконно размещена информация, содержащая объекты его авторских прав. Какое действие он должен предпринять, исходя из имеющихся у него прав:

- a) письменно обратиться в техническую поддержку поисковых систем (Google, Яндекс) с изложением ситуации и требованием запретить выдачу данного сайта в результатах поиска
- b) правообладатель не имеет никаких прав, т.к. на интернет не распространяется действие общих правил авторского права
- c) потребовать заблокировать сайт, обратившись через суд в Роскомнадзор
- d) потребовать заблокировать сайт, обратившись к провайдеру

55) Какие вирусы активизируются после включения операционной системы?

- a) Черви
- b) Трояны
- c) Снифферы
- d) Загрузочные

56) Какой медицинский симптом является наиболее ярким признаком компьютерной зависимости?

- a) ощущение сухости в глазах
- b) регулярные боли в спине
- c) «синдром карпального канала» (онемение и боли в кисти руки)
- d) регулярная головная боль

57) Какое определение можно дать аббревиатурам NTFS, FAT, FAT32?

- a) Расширения файлов
- b) Названия операционных систем
- c) Виды кодировки файлов
- d) Названия файловых систем

58) Какой набор программ/инструментов вы видите оптимальным для общения с коллегами, находящимися в командировке в разных городах?

- a) WhatsApp / Email / Wi-Fi calling
- b) Outlook / Email / SMS
- c) Все перечисленное

59) Как понимать сообщение # знач! при вычислении формулы?

- a) Формула использует несуществующее имя
- b) Формула ссылается на несуществующую ячейку
- c) Ошибка при вычислении функции
- d) Ошибка в числе

60) Какой из ответов является примером цифровой трансформации бизнеса?

- a) Переход от бумажных буклетов к сайту компании
- b) Переход от таксопарка к мобильному агрегатору такси
- c) Переход от бумажной бухгалтерии к работе в 1С
- d) Все варианты верные

Ключ к тесту

Номер вопроса	Ответ
1	C
2	C
3	A
4	A
5	D
6	C
7	A
8	D
9	B
10	D
11	B
12	A
13	A
14	A
15	C
16	D
17	D
18	D
19	A
20	A
21	C
22	C
23	A
24	A
25	A
26	A
27	D
28	A
29	D
30	B
31	B
32	A
33	D
34	C

35	A
36	D
37	D
38	D
39	D
40	C
41	C
42	C
43	C
44	D
45	D
46	C
47	D
48	D
49	C
50	C
51	B
52	A
53	A
54	C
55	D
56	C
57	D
58	C
59	C
60	D

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опросник для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева)**Текст опросника**

1. Решение моих жизненных планов (интересная работа, повышение квалификации и т. д.) связано с работой на данном предприятии:
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
2. Коллектив участка (смены), где я работаю, считается:
а) не дружным б) трудно сказать в) дружным
3. Я бы сказал, что всегда сдерживаю свои обещания, даже если мне это может быть невыгодным:
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
4. Нынешняя работа в коллективе участка (смены) меня:
а) удовлетворяет б) не знаю в) не удовлетворяет
5. Я обращаю внимание на недостатки, существующие в нашем коллективе:
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
6. Я испытываю удовлетворенность от своей работы:
а) да б) нечто среднее в) нет
7. Я чувствую физическую напряженность во время работы
а) да б) когда как в) нет
8. В коллективе своего участка (смены) работать мне:
а) нравится б) трудно сказать в) не нравится
9. В настоящее время работа по специальности не приносит мне того удовлетворения, которого я ожидал:
а) да б) трудно сказать в) нет
10. Взаимоотношения между рабочими и непосредственными руководителями участка (смены) сложились:
а) напряженные б) нормальные в) хорошие
11. У меня есть стремление содействовать развитию своего цеха (предприятия):
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет

12. Взаимоотношения между рабочими коллектива, где я работаю:
а) натянутые б) затрудняюсь ответить в) хорошие
13. Бывает, что разозлившись, я выхожу из себя:
а) да б) иногда в) нет
14. Я считаю, что в настоящее время мои отношения с товарищами по работе:
а) натянутые б) нечто среднее в) хорошие
15. Когда дело касается моих личных интересов, я могу забыть о своей ответственности перед коллективом:
а) да б) иногда в) нет
16. Производственные условия (освещение, чистота, уровень шума и т. д. на моем рабочем месте можно оценить как:
а) плохие б) удовлетворительные в) хорошие
17. Во время работы у меня появляется усталость, и я жду окончания рабочего дня с нетерпением:
а) да б) иногда в) нет
18. Если бы мне предложили такую же или аналогичную работу в другом месте, я бы это место работы сменил:
а) да б) трудно сказать в) нет
19. В настоящее время мне моя работа нравится:
а) да б) частично в) нет
20. Мой непосредственный руководитель относится к новым рабочим:
а) с безразличием б) затрудняюсь ответить в) с пониманием
21. Я считаю свое предприятие одним из лучших в городе:
а) да б) трудно сказать в) нет
22. Большинство рабочих нашего участка (смены) ладят между собой:
а) да б) частично в) нет
23. У меня иногда бывают такие мысли, которыми мне не хотелось бы делиться с другими людьми:
а) да б) трудно сказать в) нет
24. Мои отношения с непосредственным руководителем можно определить как:
а) напряженные б) неопределенные в) хорошие

25. Я предпочитаю проявлять заботу:
а) о себе б) затрудняюсь ответить в) о товарищах
26. Организация труда (состояние оборудования, обслуживание рабочих мест, равномерность загрузки на моем рабочем месте):
а) удовлетворительная б) средняя в) неудовлетворительная
27. Работаю я спокойно, сосредоточенно, так как работа меня увлекает:
а) да б) когда как в) нет
28. Если ко мне обратятся за советом, какую выбрать работу, я посоветовал бы войти в наш коллектив:
а) да б) не знаю в) нет
29. Во время трудовой деятельности я чувствую удовлетворенность собой:
а) да б) иногда в) нет
30. Наш непосредственный руководитель принимает участие в проведении культурно-массовых мероприятий:
а) никогда б) иногда в) всегда
31. Возможность осуществления моих жизненных проблем в связи с работой на данном предприятии значительна:
а) нет б) затрудняюсь ответить в) да
32. Рабочие нашего участка при решении производственных задач:
а) помогают друг другу б) когда как в) каждый сам по себе
33. Я считаю все свои привычки хорошими:
а) да б) затрудняюсь ответить в) нет
34. В настоящее время свое положение в коллективе я определяю как:
а) приносящее удовлетворение б) трудно сказать в) неудовлетворительное
35. В свободное время на производстве я предпочитаю интересоваться делами:
а) личного б) когда как в) коллектива характера
36. В настоящее время условия труда на моем рабочем месте:
а) хорошие б) удовлетворительные в) плохие
37. Во время работы мне приходится испытывать беспокойство и волнение ввиду сложности используемого оборудования и ответственности за выпускаемую продукцию:

а) да б) трудно сказать в) нет

38. Если долгое время отсутствую на работе (командировка, отпуск, болезнь), я стремлюсь вернуться в свой коллектив:

а) да б) затрудняюсь в) нет ответить

39. Свои отношения с товарищами по работе я оценил бы как:

а) неудовлетворительные б) терпимые в) хорошие

40. Непосредственный руководитель участка (смены) относится к мнению рабочих:

а) равнодушно б) затрудняюсь ответить в) заинтересованно

41. Когда о нашем предприятии говорят в городе, у меня возникает чувство:

а) гордости б) трудно сказать в) неловкости

42. Взаимоотношения между рабочими старшего возраста и молодыми рабочими участка (смены):

а) напряженные б) трудно сказать в) дружеские

43. Бывает, что я передаю слухи:

а) да б) трудно сказать в) нет

44. Я считаю, что моя работа в коллективе имеет:

а) небольшое значение б) трудно сказать в) большое значение

45. Я проявляю внимание к заботам и делам товарищей:

а) да б) иногда в) нет

46. Содержание труда (его разнообразие, возможность для творчества, использование полученных знаний) меня:

а) удовлетворяет б) трудно сказать в) не удовлетворяет

47. Я ощущаю монотонность во время работы:

а) да б) трудно сказать в) нет

48. Если бы мне сейчас предоставилась возможность сменить коллектив, я перешел бы на другую работу:

а) да б) не знаю в) нет

49. Моим интересам, склонностям настоящая работа удовлетворяет:

а) да б) трудно сказать в) нет

50. Непосредственный руководитель оказывает эмоциональную поддержку, помощь в личных делах, дает советы:

а) да б) затрудняюсь ответить в) нет

51. Если бы мне предложили аналогичную работу на другом предприятии, я бы на это место перешел:

а) да б) трудно сказать в) нет

52. Я думаю, что коллектив помогает проявить личную инициативу и развивать свои способности:

а) каждому б) кому как в) никому

53. Я всегда говорю только правду:

а) да б) трудно сказать в) нет

54. В настоящее время мое положение в коллективе я определил бы как:

а) неудовлетворительное б) трудно сказать в) удовлетворительное

55. В первую очередь я обычно ориентируюсь:

а) на свои интересы б) когда как в) на интересы коллектива

56. В целом я свою работу оцениваю как:

а) интересную б) не хуже и не лучше других в) неинтересную

57. Во время работы мое самочувствие, настроение:

а) хорошие б) удовлетворительные в) плохие

58. Взаимоотношениями в коллективе я:

а) доволен б) затрудняюсь ответить в) не доволен

59. Руководителю участка (смены) я высказываю свое мнение по производственным и общественным вопросам:

а) да б) иногда в) нет

Ключ

Оценочная шкала	Номера утверждений
1. Отношение к объединению (большая группа)	1, 11, 21, 31, 41
2. Отношения между рабочими	2, 12, 22, 32, 42, 52
3. Удовлетворенность своим положением в коллективе	4, 14, 24, 3, 44, 54
4. Оценка коллективизма	8, 18, 28, 38, 48, 58
5. Отношение к труду (удовлетворенность работой)	6, 9, 19, 46, 49, 56
6. Удовлетворенность условиями труда	16, 26, 36, 46
7. Отношение к малой группе	5, 15, 25, 35, 45, 55
8. Удовлетворенность собой на работе	7, 17, 27, 37, 47, 57
9. Отношение к руководителю	10, 20, 30, 40, 50

10. Шкала лжи	3, 13, 23, 33, 43, 53
---------------	-----------------------

Ответ «б» оценивается всегда в 1 балл.

В 2 балла оцениваются ответы «а» в № 1, 3, 5, 6, 8, 11, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 36, 38, 41, 45, 46, 49, 50, 52, 53, 56, 58, 59.

Ответы «в» оцениваются в 2 балла в № 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 35, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 51, 54, 55.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 1 - Непараметрические корреляции

		Корреляции											
		Высокий уровень понятийного мышления	Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	Умение прогнозировать	Эрудированность	Интегральный показатель субтеста 5	Интегральный показатель субтеста 6	Способность работать в системе онлайн-продаж	Математические способности	Развитые логические способности	Развитые коммуникативные и организаторские способности	Способность руководить	
Ро Спирмена	Высокий уровень понятийного мышления	Коэффициент корреляции	1,000	-,002	-,108	,172*	,063	,063	-,115	,094	,037	,022	-,090
		Знач. (двухсторонняя)	.	,978	,207	,043	,460	,462	,177	,275	,663	,795	,294
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	Коэффициент корреляции	-,002	1,000	,150	,214*	-,046	-,037	,033	-,178*	-,059	,114	,017
		Знач. (двухсторонняя)	,978	.	,079	,012	,590	,670	,700	,037	,492	,181	,844
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Умение прогнозировать	Коэффициент корреляции	-,108	,150	1,000	,017	-,044	-,094	,055	-,090	,005	-,026	-,008
		Знач. (двухсторонняя)	,207	,079	.	,845	,605	,273	,521	,294	,952	,759	,921
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Эрудированность	Коэффициент корреляции	,172*	,214*	,017	1,000	,308**	,024	,060	,040	,002	,051	-,040
		Знач. (двухсторонняя)	,043	,012	,845	.	,000	,776	,485	,645	,984	,553	,640
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Интегральный показатель субтеста 5	Коэффициент корреляции	,063	-,046	-,044	,308**	1,000	,094	,086	,134	-,050	,074	-,132
		Знач. (двухсторонняя)	,460	,590	,605	,000	.	,272	,318	,116	,562	,389	,122
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Интегральный показатель субтеста 6	Коэффициент корреляции	,063	-,037	-,094	,024	,094	1,000	,001	,073	,144	-,102	-,091	
	Знач. (двухсторонняя)	,462	,670	,273	,776	,272	.	,991	,392	,091	,233	,289	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Способность работать в системе онлайн-продаж	Коэффициент корреляции	-,115	,033	,055	,060	,086	,001	1,000	-,101	-,028	,038	,014	
	Знач. (двухсторонняя)	,177	,700	,521	,485	,318	,991	.	,241	,743	,659	,866	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Математические способности	Коэффициент корреляции	,094	-,178*	-,090	,040	,134	,073	-,101	1,000	,091	-,009	-,248**	
	Знач. (двухсторонняя)	,275	,037	,294	,645	,116	,392	,241	.	,287	,915	,003	

	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Развитые логические способности	Коэффициент корреляции	,037	-,059	,005	,002	-,050	,144	-,028	,091	1,000	-,171*	,113	
	Знач. (двухсторонняя)	,663	,492	,952	,984	,562	,091	,743	,287	.	,045	,188	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Развитые коммуникативные и организаторские способности	Коэффициент корреляции	,022	,114	-,026	,051	,074	-,102	,038	-,009	-,171*	1,000	,185*	
	Знач. (двухсторонняя)	,795	,181	,759	,553	,389	,233	,659	,915	,045	.	,030	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Способность руководить	Коэффициент корреляции	-,090	,017	-,008	-,040	-,132	-,091	,014	-,248**	,113	,185*	1,000	
	Знач. (двухсторонняя)	,294	,844	,921	,640	,122	,289	,866	,003	,188	,030	.	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Эмоционально - волевая устойчивость	Коэффициент корреляции	,000	,123	-,011	,096	,011	,047	-,017	-,137	,033	,115	,162	
	Знач. (двухсторонняя)	,995	,151	,896	,264	,900	,585	,841	,110	,703	,179	,057	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Высокое чувство ответственности	Коэффициент корреляции	,005	,084	,154	-,004	-,025	,027	,051	-,095	,047	,052	-,041	
	Знач. (двухсторонняя)	,957	,327	,071	,962	,775	,753	,552	,268	,584	,545	,633	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Организованность	Коэффициент корреляции	,047	,064	,075	-,001	-,090	-,048	-,149	,063	-,183*	,051	,001	
	Знач. (двухсторонняя)	,583	,455	,379	,994	,295	,580	,081	,464	,032	,550	,993	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Социальная активность	Коэффициент корреляции	,246**	,085	,008	,123	,015	,058	,091	-,022	-,060	,163	,044	
	Знач. (двухсторонняя)	,004	,321	,930	,151	,865	,496	,286	,799	,487	,056	,606	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Четкие личные цели	Коэффициент корреляции	,063	-,050	-,061	,058	,058	-,078	,039	-,034	-,051	-,031	,104	
	Знач. (двухсторонняя)	,466	,563	,475	,499	,502	,362	,646	,689	,555	,714	,223	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Стремление к личностному росту	Коэффициент корреляции	-,047	-,270**	-,080	-,073	-,095	,159	,026	,198*	-,025	-,135	-,199*	
	Знач. (двухсторонняя)	,582	,001	,354	,392	,266	,063	,763	,020	,769	,116	,019	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Энергичность	Коэффициент корреляции	,040	-,026	,044	-,114	-,051	-,115	-,026	,039	-,069	,105	-,024	
	Знач.	,645	,759	,605	,182	,550	,178	,765	,648	,420	,222	,781	

	(двухсторонняя)												
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Цифровая грамотность	Коэффициент корреляции	,025	,076	,158	,051	-,051	,031	-,190*	-,041	,045	-,055	,153	
	Знач. (двухсторонняя)	,773	,378	,064	,550	,555	,719	,026	,631	,598	,521	,074	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Блок 1-4 "Техника продаж"	Коэффициент корреляции	,113	-,231**	-,076	-,081	,097	,110	,002	,242**	-,030	,200*	-,139	
	Знач. (двухсторонняя)	,185	,006	,375	,346	,258	,198	,980	,004	,723	,019	,103	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Коэффициент корреляции	,010	,158	,146	,125	,022	-,072	-,071	-,125	-,001	,058	,037	
	Знач. (двухсторонняя)	,903	,064	,087	,143	,796	,400	,410	,143	,988	,501	,663	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности и продаж"	Коэффициент корреляции	-,072	-,006	,103	-,154	-,034	,008	-,008	-,122	-,089	,116	,131	
	Знач. (двухсторонняя)	,398	,942	,227	,071	,689	,923	,926	,154	,300	,174	,125	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
Общий балл Авторский тест	Коэффициент корреляции	,045	-,058	,081	-,047	,080	,032	-,027	,035	-,062	,249**	-,027	
	Знач. (двухсторонняя)	,596	,502	,347	,580	,349	,705	,749	,685	,471	,003	,751	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	

Таблица 1 - Непараметрические корреляции (продолжение)

		Корреляции											
		Эмоциональная устойчивость	Высокое чувство ответственности	Организованность	Социальная активность	Четкие личные цели	Стремление к личному росту	Энергичность	Цифровая грамотность	Блок 1-4 "Техника продаж"	Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	
Ро Спирмена	Высокий уровень понятийного мышления	Коэффициент корреляции	,000	,005	,047	,246**	,063	-,047	,040	,025	,113	,010	-,072
		Знач. (двухсторонняя)	,995	,957	,583	,004	,466	,582	,645	,773	,185	,903	,398
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	Коэффициент корреляции	,123	,084	,064	,085	-,050	,270**	-,026	,076	,231**	,158	-,006
		Знач. (двухсторонняя)	,151	,327	,455	,321	,563	,001	,759	,378	,006	,064	,942
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
	Умение прогнозировать	Коэффициент корреляции	-,011	,154	,075	,008	-,061	-,080	,044	,158	-,076	,146	,103
		Знач.	,896	,071	,379	,930	,475	,354	,605	,064	,375	,087	,227

	(двухсторонняя)												
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Эрудированность	Коэффициент корреляции	,096	-,004	-,001	,123	,058	-,073	-,114	,051	-,081	,125		-,154
	Знач. (двухсторонняя)	,264	,962	,994	,151	,499	,392	,182	,550	,346	,143		,071
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Интегральный показатель субтеста 5	Коэффициент корреляции	,011	-,025	-,090	,015	,058	-,095	-,051	-,051	,097	,022		-,034
	Знач. (двухсторонняя)	,900	,775	,295	,865	,502	,266	,550	,555	,258	,796		,689
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Интегральный показатель субтеста 6	Коэффициент корреляции	,047	,027	-,048	,058	-,078	,159	-,115	,031	,110	-,072		,008
	Знач. (двухсторонняя)	,585	,753	,580	,496	,362	,063	,178	,719	,198	,400		,923
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Способность работать в системе онлайн-продаж	Коэффициент корреляции	-,017	,051	-,149	,091	,039	,026	-,026	-,190*	,002	-,071		-,008
	Знач. (двухсторонняя)	,841	,552	,081	,286	,646	,763	,765	,026	,980	,410		,926
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Математические способности	Коэффициент корреляции	-,137	-,095	,063	-,022	-,034	,198*	,039	-,041	,242**	-,125		-,122
	Знач. (двухсторонняя)	,110	,268	,464	,799	,689	,020	,648	,631	,004	,143		,154
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Развитые логические способности	Коэффициент корреляции	,033	,047	-,183*	-,060	-,051	-,025	-,069	,045	-,030	-,001		-,089
	Знач. (двухсторонняя)	,703	,584	,032	,487	,555	,769	,420	,598	,723	,988		,300
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Развитые коммуникативные и организаторские способности	Коэффициент корреляции	,115	,052	,051	,163	-,031	-,135	,105	-,055	,200*	,058		,116
	Знач. (двухсторонняя)	,179	,545	,550	,056	,714	,116	,222	,521	,019	,501		,174
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Способность руководить	Коэффициент корреляции	,162	-,041	,001	,044	,104	-,199*	-,024	,153	-,139	,037		,131
	Знач. (двухсторонняя)	,057	,633	,993	,606	,223	,019	,781	,074	,103	,663		,125
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Эмоционально - волевая устойчивость	Коэффициент корреляции	1,000	-,036	,074	-,148	-,063	-,144	,022	-,057	,005	,074		-,187*
	Знач. (двухсторонняя)	.	,677	,387	,083	,461	,093	,799	,503	,956	,389		,028
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Высокое чувство	Коэффициент	-,036	1,000	,031	,021	-,021	-,121	,009	-,065	,229**	-,031		,222**

	и продаж"												
	Общий балл Авторский тест	Коэффициент корреляции	-,064	,252**	,000	,106	,150	,046	,057	-,003	,643**	,570**	,511**
		Знач. (двухсторонняя)	,459	,003	,999	,218	,078	,591	,506	,975	,000	,000	,000
		N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138

Таблица 1 - Непараметрические корреляции (окончание)

Корреляции			Общий балл Авторский тест
Ро Спирмена	Высокий уровень понятийного мышления	Коэффициент корреляции	,045
		Знач. (двухсторонняя)	,596
		N	138
	Быстрое восприятие и понимание устной и письменной речи	Коэффициент корреляции	-,058
		Знач. (двухсторонняя)	,502
		N	138
	Умение прогнозировать	Коэффициент корреляции	,081
		Знач. (двухсторонняя)	,347
		N	138
	Эрудированность	Коэффициент корреляции	-,047
		Знач. (двухсторонняя)	,580
		N	138
	Интегральный показатель субтеста 5	Коэффициент корреляции	,080
		Знач. (двухсторонняя)	,349
		N	138
	Интегральный показатель субтеста 6	Коэффициент корреляции	,032
		Знач. (двухсторонняя)	,705
		N	138
	Способность работать в системе онлайн-продаж	Коэффициент корреляции	-,027
		Знач. (двухсторонняя)	,749
		N	138
	Математические способности	Коэффициент корреляции	,035
		Знач. (двухсторонняя)	,685
		N	138
	Развитые логические способности	Коэффициент корреляции	-,062
		Знач. (двухсторонняя)	,471
		N	138
	Развитые коммуникативные и организаторские способности	Коэффициент корреляции	,249**
Знач. (двухсторонняя)		,003	
N		138	
Способность руководить	Коэффициент корреляции	-,027	
	Знач. (двухсторонняя)	,751	
	N	138	
Эмоционально - волевая устойчивость	Коэффициент корреляции	-,064	
	Знач. (двухсторонняя)	,459	
	N	138	
Высокое чувство ответственности	Коэффициент корреляции	,252**	
	Знач. (двухсторонняя)	,003	
	N	138	
Организованность	Коэффициент корреляции	,000	
	Знач. (двухсторонняя)	,999	
	N	138	
Социальная активность	Коэффициент корреляции	,106	
	Знач. (двухсторонняя)	,218	
	N	138	
Четкие личные цели	Коэффициент корреляции	,150	
	Знач. (двухсторонняя)	,078	
	N	138	
Стремление к личностному росту	Коэффициент корреляции	,046	
	Знач. (двухсторонняя)	,591	
	N	138	
Энергичность	Коэффициент корреляции	,057	
	Знач. (двухсторонняя)	,506	

		N	138
Цифровая грамотность	Коэффициент корреляции		-,003
	Знач. (двухсторонняя)		,975
	N		138
Блок 1-4 "Техника продаж"	Коэффициент корреляции		,643**
	Знач. (двухсторонняя)		,000
	N		138
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж"	Коэффициент корреляции		,570**
	Знач. (двухсторонняя)		,000
	N		138
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж"	Коэффициент корреляции		,511**
	Знач. (двухсторонняя)		,000
	N		138
Общий балл Авторский тест	Коэффициент корреляции		1,000
	Знач. (двухсторонняя)		.
	N		138

*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

**.. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица 2 - Непараметрические корреляции

Корреляции					
			REGR factor score 1 for analysis 1	REGR factor score 2 for analysis 1	REGR factor score 3 for analysis 1
Ро Спирмена	REGR factor score 1 for analysis 1	Коэффициент корреляции	1,000	,010	-,018
		Знач. (двухсторонняя)	.	,910	,831
		N	138	138	138
	REGR factor score 2 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,010	1,000	,042
		Знач. (двухсторонняя)	,910	.	,628
		N	138	138	138
	REGR factor score 3 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,018	,042	1,000
		Знач. (двухсторонняя)	,831	,628	.
		N	138	138	138
	REGR factor score 4 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,031	,029	-,007
		Знач. (двухсторонняя)	,718	,734	,931
		N	138	138	138
	REGR factor score 5 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,007	,036	-,013
		Знач. (двухсторонняя)	,933	,674	,884
		N	138	138	138
	REGR factor score 6 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,013	,003	,002
		Знач. (двухсторонняя)	,880	,969	,982
		N	138	138	138
	REGR factor score 7 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,013	,020	-,013
		Знач. (двухсторонняя)	,877	,813	,883
		N	138	138	138
	REGR factor score 8 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,010	,000	,027
		Знач. (двухсторонняя)	,907	,995	,749
		N	138	138	138
	REGR factor score 9 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,002	,004	,000
		Знач. (двухсторонняя)	,985	,960	,996
		N	138	138	138
	REGR factor score 10 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,006	,008	,016
		Знач. (двухсторонняя)	,944	,924	,854
		N	138	138	138
адаптация до тренинга	Коэффициент корреляции	-,096	-,132	,348*	
	Знач. (двухсторонняя)	,530	,388	,019	
	N	45	45	45	
адаптация после тренинга	Коэффициент корреляции	-,255	-,253	,325*	
	Знач. (двухсторонняя)	,091	,093	,029	
	N	45	45	45	

Таблица 2 - Непараметрические корреляции (продолжение)

Корреляции					
			REGR factor score 4 for analysis 1	REGR factor score 5 for analysis 1	REGR factor score 6 for analysis 1
Ро Спирмена	REGR factor score 1 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,031	-,007	-,013
		Знач. (двухсторонняя)	,718	,933	,880
		N	138	138	138
	REGR factor score 2 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,029	,036	,003
		Знач. (двухсторонняя)	,734	,674	,969
		N	138	138	138
	REGR factor score 3 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,007	-,013	,002
		Знач. (двухсторонняя)	,931	,884	,982
		N	138	138	138
	REGR factor score 4 for analysis 1	Коэффициент корреляции	1,000	-,006	,028
		Знач. (двухсторонняя)	.	,947	,747
		N	138	138	138
	REGR factor score 5 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,006	1,000	,019
		Знач. (двухсторонняя)	,947	.	,821
		N	138	138	138
	REGR factor score 6 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,028	,019	1,000
		Знач. (двухсторонняя)	,747	,821	.

		N	138	138	138
REGR factor score 7 for analysis 1	Коэффициент корреляции		-,013	-,016	,074
	Знач. (двухсторонняя)		,878	,850	,387
	N		138	138	138
REGR factor score 8 for analysis 1	Коэффициент корреляции		,009	-,046	-,026
	Знач. (двухсторонняя)		,921	,595	,763
	N		138	138	138
REGR factor score 9 for analysis 1	Коэффициент корреляции		-,018	-,032	-,006
	Знач. (двухсторонняя)		,832	,713	,944
	N		138	138	138
REGR factor score 10 for analysis 1	Коэффициент корреляции		,005	-,052	-,006
	Знач. (двухсторонняя)		,957	,544	,940
	N		138	138	138
адаптация до тренинга	Коэффициент корреляции		,188	,020	-,139
	Знач. (двухсторонняя)		,216	,898	,363
	N		45	45	45
адаптация после тренинга	Коэффициент корреляции		,345*	,050	-,248
	Знач. (двухсторонняя)		,020	,743	,100
	N		45	45	45

Таблица 2 - Непараметрические корреляции (продолжение)

Корреляции					
			REGR factor score 7 for analysis 1	REGR factor score 8 for analysis 1	REGR factor score 9 for analysis 1
Ро Спирмена	REGR factor score 1 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,013	-,010	,002
		Знач. (двухсторонняя)	,877	,907	,985
		N	138	138	138
REGR factor score 2 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,020	,000	,004	
	Знач. (двухсторонняя)	,813	,995	,960	
	N	138	138	138	
REGR factor score 3 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,013	,027	,000	
	Знач. (двухсторонняя)	,883	,749	,996	
	N	138	138	138	
REGR factor score 4 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,013	,009	-,018	
	Знач. (двухсторонняя)	,878	,921	,832	
	N	138	138	138	
REGR factor score 5 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,016	-,046	-,032	
	Знач. (двухсторонняя)	,850	,595	,713	
	N	138	138	138	
REGR factor score 6 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,074	-,026	-,006	
	Знач. (двухсторонняя)	,387	,763	,944	
	N	138	138	138	
REGR factor score 7 for analysis 1	Коэффициент корреляции	1,000	-,003	,000	
	Знач. (двухсторонняя)	.	,973	,999	
	N	138	138	138	
REGR factor score 8 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,003	1,000	-,032	
	Знач. (двухсторонняя)	,973	.	,707	
	N	138	138	138	
REGR factor score 9 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,000	-,032	1,000	
	Знач. (двухсторонняя)	,999	,707	.	
	N	138	138	138	
REGR factor score 10 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,017	,009	,009	
	Знач. (двухсторонняя)	,844	,915	,919	
	N	138	138	138	
адаптация до тренинга	Коэффициент корреляции	-,006	-,030	,057	
	Знач. (двухсторонняя)	,968	,844	,709	
	N	45	45	45	
адаптация после тренинга	Коэффициент корреляции	-,162	,082	,205	
	Знач. (двухсторонняя)	,288	,591	,176	
	N	45	45	45	

Таблица 2 - Непараметрические корреляции (окончание)

Корреляции			
	REGR factor	адаптация до	адаптация после

			score 10 for analysis 1	тренинга	тренинга
Ро Спирмена	REGR factor score 1 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,006	-,096	-,255
		Знач. (двухсторонняя)	,944	,530	,091
		N	138	45	45
	REGR factor score 2 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,008	-,132	-,253
		Знач. (двухсторонняя)	,924	,388	,093
		N	138	45	45
	REGR factor score 3 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,016	,348*	,325*
		Знач. (двухсторонняя)	,854	,019	,029
		N	138	45	45
	REGR factor score 4 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,005	,188*	,345*
		Знач. (двухсторонняя)	,957	,026	,020
		N	138	45	45
	REGR factor score 5 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,052	,020	,050
		Знач. (двухсторонняя)	,544	,898	,743
		N	138	45	45
	REGR factor score 6 for analysis 1	Коэффициент корреляции	-,006	-,139	-,248
		Знач. (двухсторонняя)	,940	,363	,100
		N	138	45	45
	REGR factor score 7 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,017	-,006	-,162
		Знач. (двухсторонняя)	,844	,968	,288
		N	138	45	45
REGR factor score 8 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,009	-,030	,082	
	Знач. (двухсторонняя)	,915	,844	,591	
	N	138	45	45	
REGR factor score 9 for analysis 1	Коэффициент корреляции	,009	,057	,205	
	Знач. (двухсторонняя)	,919	,709	,176	
	N	138	45	45	
REGR factor score 10 for analysis 1	Коэффициент корреляции	1,000	,013	-,051	
	Знач. (двухсторонняя)	.	,933	,738	
	N	138	45	45	
адаптация до тренинга	Коэффициент корреляции	,013	1,000	,312*	
	Знач. (двухсторонняя)	,933	.	,037	
	N	45	45	45	
адаптация после тренинга	Коэффициент корреляции	-,051	,312*	1,000	
	Знач. (двухсторонняя)	,738	,037	.	
	N	45	45	45	

*. Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица 3 – Критерий знаковых рангов Вилкоксона (экспериментальная группа)

Ранги				
		N	Средний ранг	Сумма рангов
Цифровая грамотность после тренинга - Цифровая грамотность до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^a	,00	,00
	Положительные ранги	30 ^b	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ^c		
	Всего	30		
Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга - Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^d	,00	,00
	Положительные ранги	30 ^e	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ^f		
	Всего	30		
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга - Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^g	,00	,00
	Положительные ранги	30 ^h	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ⁱ		
	Всего	30		
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга - Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^j	,00	,00
	Положительные ранги	30 ^k	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ^l		
	Всего	30		
Общий балл Авторский тест после тренинга - Общий балл Авторский тест до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^m	,00	,00
	Положительные ранги	30 ⁿ	15,50	465,00
	Совпадающие наблюдения	0 ^o		
	Всего	30		
a. Цифровая грамотность после тренинга < Цифровая грамотность до тренинга				
b. Цифровая грамотность после тренинга > Цифровая грамотность до тренинга				
c. Цифровая грамотность после тренинга = Цифровая грамотность до тренинга				
d. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга < Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
e. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга > Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
f. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга = Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
g. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга < Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
h. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга > Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
i. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга = Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
j. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга < Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга				
k. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга > Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга				
l. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга = Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга				

тренинга
m. Общий балл Авторский тест после тренинга < Общий балл Авторский тест до тренинга
n. Общий балл Авторский тест после тренинга > Общий балл Авторский тест до тренинга
o. Общий балл Авторский тест после тренинга = Общий балл Авторский тест до тренинга

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Таблица 4 – Критерий знаковых рангов Вилкоксона (контрольная группа)

Ранги				
		N	Средний ранг	Сумма рангов
Цифровая грамотность после тренинга - Цифровая грамотность до тренинга	Отрицательные ранги	4 ^a	6,25	25,00
	Положительные ранги	6 ^b	5,00	30,00
	Совпадающие наблюдения	5 ^c		
	Всего	15		
Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга - Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	1 ^d	1,50	1,50
	Положительные ранги	1 ^e	1,50	1,50
	Совпадающие наблюдения	13 ^f		
	Всего	15		
Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга - Блок 5 "Способность работать в системе онлайн- продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	1 ^g	5,00	5,00
	Положительные ранги	5 ^h	3,20	16,00
	Совпадающие наблюдения	9 ⁱ		
	Всего	15		
Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга - Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга	Отрицательные ранги	0 ^j	,00	,00
	Положительные ранги	8 ^k	4,50	36,00
	Совпадающие наблюдения	7 ^l		
	Всего	15		
Общий балл Авторский тест после тренинга - Общий балл Авторский тест до тренинга	Отрицательные ранги	1 ^m	8,50	8,50
	Положительные ранги	11 ⁿ	6,32	69,50
	Совпадающие наблюдения	3 ^o		
	Всего	15		
a. Цифровая грамотность после тренинга < Цифровая грамотность до тренинга				
b. Цифровая грамотность после тренинга > Цифровая грамотность до тренинга				
c. Цифровая грамотность после тренинга = Цифровая грамотность до тренинга				
d. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга < Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
e. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга > Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
f. Блок 1-4 "Техника продаж" после тренинга = Блок 1-4 "Техника продаж" до тренинга				
g. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга < Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
h. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга > Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
i. Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" после тренинга = Блок 5 "Способность работать в системе онлайн-продаж" до тренинга				
j. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга < Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга				
k. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после тренинга > Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга				
l. Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" после				

тренинга = Блок 6 "Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж" до тренинга
--

m. Общий балл Авторский тест после тренинга < Общий балл Авторский тест до тренинга

n. Общий балл Авторский тест после тренинга > Общий балл Авторский тест до тренинга

o. Общий балл Авторский тест после тренинга = Общий балл Авторский тест до тренинга
