

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Тверь - 2024

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Психология труда и клиническая психология» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тверской государственной университет»

Научный руководитель

Жалагина Татьяна Анатольевна,

доктор психологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», заведующий кафедрой «Психология труда и клиническая психология»

Официальные оппоненты:

Водопьянова Наталья Евгеньевна,

доктор психологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», профессор кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности

Федотов Сергей Николаевич,

доктор психологических наук, профессор, ФГКОУ ВО «Московский университет МВД Российской Федерации имени В.Я. Кикотя», профессор кафедры психологии учебно-научного комплекса психологии служебной деятельности

Ведущая организация

ФГБУН «Институт психологии РАН»

Защита состоится «10» декабря 2024 г. в 12:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.411.01 при ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» по адресу: 170100, г. Тверь, Студенческий пер., д. 12, корп. Б, ауд. 425.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» по адресу: 170000, г. Тверь, ул. Андрея Дементьева, 44 и на сайте ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет»: <http://dissertations.tversu.ru/>.

Электронная версия автореферата размещена на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства науки и высшего образования РФ <https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» <http://dissertations.tversu.ru/>.

Автореферат разослан «__» _____ 2024 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета,
доктор педагогических наук, доцент

Астапенко Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема адаптации менеджера по продажам в новых социальных условиях и формирование профессиональных 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 менеджера по продажам, будет осуществляться более быстрыми темпами процесс адаптации субъекта труда к структуре организации, а вместе с этим и дальнейшая эффективность его деятельности. Большое влияние на процесс адаптации оказывают новые социальные условия, которые характеризуются изменениями в современном обществе и влияют на социальные отношения, ценности, нормы и другие аспекты профессиональной деятельности. К основным изменениям в современных социальных условиях можно отнести: технологии и цифровизацию, внешнеполитические изменения, глобализацию, занятость населения и культуру общества. Особую актуальность в настоящее время 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.

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, маркирующих наличие научной проблемы исследования: между степенью эффективности адаптации менеджера по продажам и наличием у него профессионально важных качеств (далее - 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 его новых 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., Жалагиной Т.А., 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., Павлова И.П., Ротенберг 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 авторов.

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., Жалагиной Т.А., Демиденко Н.Н., Геллерштейна С.Г., Шадрикова В.Д., Ивановой Е.М., Смирнова А.Ю., Солнцева Г.Н., Романовой Е.С., Штерна У. и других авторов.

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.

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 феномена 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.

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, - «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж», 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 между эффективностью адаптации менеджера по продажам и наличием 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 деятельность менеджера и в набор 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, которые характеризуются цифровизацией, внешнеполитическими изменениями, глобализацией, занятостью и культурой общества, являются основой создания условий, определяющих возникновение новых профессионально важных качеств менеджера по продажам.

4) Появление психологических особенностей профессиональной деятельности менеджера по продажам обусловлено 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.

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

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.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы, анализируется степень ее разработанности; обозначается теоретико-методологическая база исследования; определяются объект, предмет, цель и задачи исследования; формулируются гипотеза и положения, выносимые на защиту; описываются использованные методы; раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость; отражается апробация результатов исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические основания исследования феномена адаптации в отечественной и зарубежной литературе» осуществлен анализ и определение понятия «адаптация» субъекта труда, представлены виды и этапы адаптации. 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 профессиональную деятельность менеджера по продажам.

В параграфе 1.1. «Феномен адаптации в трудах отечественных и зарубежных авторов» проанализированы подходы к определению понятия «адаптация» отечественными и зарубежными учеными Базаровым Т.Ю., Березиным Ф.Б., Весниным В.Р., Ереминым Б.Л., Кибановым А.Я., Климовым Е.А., Маклаковым А.Г., Толочекком В.А., Вебером М., Дюркгеймом Э., Пиаже Ж., Мид Дж. Г., Тейлором Ф.У. При обобщении изученного материала были определены следующие важные положения. Во-первых, отсутствует единое понимание исследователями сущности и структуры адаптации, в том числе ее психологических аспектов. Во-вторых, достаточно часто в трудах ученых понятие «психологическая адаптация» отождествляется с «психической адаптацией», то есть исследователи абстрагируются от специфики явлений, обозначаемых понятиями. 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. 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.

В параграфе 1.2. «Виды и этапы процесса адаптации субъекта труда» рассмотрены основные виды 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. Раскрыта сущность основных элементов структуры производственной среды, включающая профессиональный, психофизиологический, организационный, социально-психологический, экономический и санитарно-гигиенический аспекты. Отмечено, 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. Внепроизводственная адаптация выражается в общении с коллегами за пределами производства, например, совместный отдых, обучение, занятие спортом.

В подпараграфе 1.2.1 «Первичная и вторичная адаптация» рассмотрены два вида адаптации, предложенные Кибановым А.Я. - 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. 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 подпараграфе 1.2.2 «Основные этапы процесса адаптации субъектов труда» изложены два подхода к выделению этапов первый подход предлагаемый Т. Ю. Базаровым и Б. Л. Ереминым, где предполагается четыре этапа – оценка подготовленности субъекта труда, ориентация (знакомство), практическое знакомство с новым местом работы, функционирование. Второй подход к выделению этапов адаптации, предложенный В. М. Масловой может быть использован не только в индивидуальной, но и в групповой (коллективной) адаптации и включает в себя тринадцать этапов. Отмечено, что выделение разных видов и уровней адаптации в известной мере искусственно и служит целям научного анализа и описания этого явления. Из рассмотренного материала установлено, что количество этапов варьируется в зависимости от специфики организации и от числа субъектов труда, проходящих адаптацию.

В параграфе 1.3 «Определение новых социальных условий с позиции психологии труда» изложены основные изменения современности, касающиеся профессиональной деятельности менеджера по продажам, которые необходимо учитывать в процессе адаптации. Выявлено, что цифровые технологии занимают лидирующее место в деятельности и состоят в популяризации и начале использования искусственного интеллекта (ИИ) для увеличения продаж, сочетании человеческого и цифрового взаимодействия. Кроме этого, в использовании социальных сетей для анализа продаж и развития отношений с потенциальными клиентами, анализе данных через системы управления отношениями с клиентами, а также смещение в сторону сопереживания (эмпатии) во взаимодействии с клиентом.

Социальные условия – это условия жизнедеятельности индивида в обществе как в процессе труда, так и в рамках свободного времени. Социальные условия охватывают такие параметры, как условия труда и его охрана, квалификация работников, уровень образования, здравоохранения, культуры населения (Экономический словарь).

Новые социальные условия характеризуются изменениями в современном обществе и влияют на социальные отношения, ценности, нормы и другие аспекты профессиональной деятельности. К основным изменениям в современных социальных условиях можно отнести: технологии и цифровизацию, внешнеполитические изменения, глобализацию, занятость и культуру общества. Особую актуальность в настоящее время 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.

Установлено, что крайне важным является разработка и внедрение системы психологического сопровождения в процессе адаптации. Психологическое сопровождение представляет собой целостный процесс изучения, формирования, развития и коррекции профессионального становления личности (Зеер Э.Ф.). В процессе сопровождения происходит оценка состояния субъекта труда, профессиональной готовности и пригодности, а также профессиональной направленности. 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, психологическая профилактика, мониторинг психологической подготовленности и

актуального психического состояния, а также психологическая помощь. Обобщено, что составляющие психологического сопровождения профессиональной деятельности, выполняют: образовательную, оценивающую, помогающую (терапевтическую), профилактическую и развивающую функции.

В параграфе 1.4 «Психологические особенности адаптации субъектов труда в новых социальных условиях (на примере менеджера по продажам)» раскрыты основные тенденции, влияющие на сущность трудовых отношений и процесс адаптации, к которым относятся: глобализация, влияние новых технологий, изменение возрастных характеристик трудового населения, изменения в организациях в том числе - торговых, мультикультурность персонала организации, изменения характера работы, возникновение и постепенное нарастание доли нестандартных форм занятости российского населения.

Рассмотрены методы адаптации менеджера по продажам такие как «слежка», «приятель», «прикомандование», а также их преимущества и недостатки:

Метод «слежка» 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 (Моргунов Е. Б.).

Такой метод как «приятель» заключается 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 (Симченко Н.А., Романюк Е.В., Шаповалова И.М.).

Следующий метод - «прикомандирование», заключается в переводе менеджера по продажам в другое структурное подразделение или в совершенно другую стороннюю организацию для приобретения новых знаний и навыков (Макарова Е. А.).

Вышеперечисленные методы совместно 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. Изучены и представлены онлайн-каналы, сервисы, чат-боты и цифровые инструменты для взаимодействия, которые могут не только ускорить процесс, но и повысить эффективность адаптации менеджеров по продажам. Для более неформального общения и поддержания командного духа в новых социальных условиях, в том числе - дистанционного формата работы, могут использоваться онлайн-игры.

Во второй главе «Профессиографическое исследование адаптационных процессов менеджеров по продажам с учетом социальных изменений» рассмотрены психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, определены новые социальные условия и особенности психологической адаптации менеджера по продажам в данных условиях. Разработаны профессиограммы менеджеров по продажам трех уровней, выявлены основные сходства и различия в их профессионально важных качествах, а также введено обобщенное понятие «менеджер по продажам», представлены инструменты оценки и диагностики профессионально важных качеств менеджеров по продажам.

В параграфе 2.1 «Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с учетом адаптационных процессов в новых

социальных условиях» раскрыто понятие «менеджер», которое имеет широкое распространение и употребляется применительно к руководителям любого вида деятельности, осуществляющих управленческий процесс. Выявлено, что современный менеджер в процессе профессиональной деятельности выступает в нескольких лицах – управляющий, лидер, дипломат, наставник, инноватор и личность, обладающая высокими интеллектуальными знаниями, способная быть эталоном для окружающих (Мескон М.Х.).

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. 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.

Изучены психологические особенности профессиональной деятельности менеджера по продажам, ведущие профессиональные мотивы. Также установлены профессионально важные психологические качества, обуславливающие успешность профессиональной деятельности.

Рассмотрены три уровня менеджеров по продажам: линейный (менеджеры склада), средний (менеджеры по продажам) и высший (менеджеры высшего звена (руководитель отдела продаж)). Менеджер каждого из трех уровней имеет свои профессиональные особенности и отличия от других, поскольку ответственен за свое направление. 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, планирование деятельности, а также оценку и обучение менеджеров. Однако, все они являются менеджерами по продажам, при этом каждый из них ответственен за свой этап продажи. Каждый уровень в иерархии менеджеров имеет ряд отличий от предыдущего становится очевидным, что 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.

На основе анализа научной литературы сделаны выводы в отношении того, что профессиональная деятельность менеджеров по продажам имеет ряд психологических особенностей, которые предъявляют 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 мышления, индивидуальных

особенностях принятия и исполнения решений (Дружилов С.А., Колосова В.В., Толочек В.А.). Исходя из этого, мы структурировали и дали предварительную классификацию отдельных психологических характеристик, которые в совокупности формируют психологические ресурсы менеджера по продажам.

Первым шагом структурирования психологических ресурсов стало разделение на три основные группы - общие деловые, специфические управленческие и дополнительные характеристики.

Первая группа – общие деловые характеристики, к которым относятся: компетентность, деловитость, работоспособность, организованность (Шадриков В.Д.). При этом, перечисленные характеристики не являются исчерпывающими и могут быть дополнены для более детального описания деловых качеств рассматриваемых субъектов труда. В нашей 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: деловая ответственность менеджера, готовность к рискам и системное мышление (Шадриков В.Д., Бодров В.А., Романова Е.С.).

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

Таким образом, 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.

В подпараграфе 2.1.1 «Первичная и вторичная адаптация менеджера по продажам с учетом этапов реализации» рассмотрена первичная и вторичная адаптация, представлены основные этапы первичной адаптации - ознакомительный, 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; непосредственное обучение нового менеджера по продажам; функционирование, которое состоит в приобретении, углублении и совершенствовании необходимых знаний и навыков, формировании их единого комплекса.

Первичная адаптация - 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 (Кибанов А.Я.).

Вторичная адаптация - 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 (Водопьянова Н.Е., Леонов С.В., Ильин Е.П., Кибанов А.Я., Дуракова И.Б).

Представлен примерный план работы наставника в процессе адаптации, который рассчитан на один год. 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 подпараграфе 2.1.2 «Наставничество менеджера по продажам в процессе адаптации» раскрыто понятие «наставничество», «наставник» и «наставляемый» в процессе адаптации, выявлены обязанности наставника на период адаптации, а также представлена программа реализации системы адаптации и наставничества. Отмечено, что включение наставничества в программу адаптации 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 с целями и задачами организации и, как следствие, - росту лояльности сотрудников.

В своей работе мы опирались на Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 г. № Р-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», в котором приводятся необходимые термины и определения, связанные с наставничеством:

Наставничество - универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. 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. 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» (Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

В параграфе 2.2 «Профессиографическое исследование деятельности менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня» представлены понятия «профессиография», «профессиограмма», а также кратко рассмотрена профессиограмма менеджера как общего понятия, предложенная Романовой Е.С.

В подпараграфе 2.2.1 «Оценка и диагностика профессионально важных качеств менеджера по продажам в процессе психологической адаптации» раскрыто понятие

«профессионально важные качества», которые 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 (Климов Е.А.).

Представлены четыре группы ПВК, которые образуют в своей совокупности структуру профессиональной пригодности – абсолютные ПВК, относительные ПВК, мотивационная готовность к реализации деятельности, анти-ПВК (А.В. Карпову). Рассмотрены пять психологических инструментов - анализ документов, собеседование, деловые игры, профессиональные испытания, психодиагностика, медицинская экспертиза профессиональной пригодности сотрудников. Из рассмотренного инструментария мы узнали, что данные методы могут использоваться как в комплексе, так и отдельно друг от друга. Полученные данные диагностики необходимо использовать при подготовке и организации процесса адаптации менеджера по продажам. Это позволит качественно организовать адаптацию, обеспечив комфортное вхождение с точки зрения психологии труда и одновременно развить недостающие ПВК менеджера по продажам, которые необходимы на современном этапе.

В подпараграфе 2.2.2 «Профессиограммы менеджеров по продажам линейного, среднего и высшего уровня» изучение научной литературы (Иванова Е.М., Зеер Э.Ф., Маркова А.К., Жалагина Т.А., Романова Е.С.) позволило выделить три профессиональных уровня менеджеров по продажам: менеджеры склада, менеджеры по продажам и менеджеры высшего звена. Поскольку указанные виды профессиональной деятельности менеджеров связаны с процессом продаж, в нашей работе мы будем употреблять обобщенное название указанных видов – «менеджер по продажам». Анализ профессиограмм менеджера по продажам позволил выявить два новых ПВК – «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» 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 трех уровней менеджеров.

На основании представленного сравнительного анализа, мы обобщили профессиограммы менеджеров трех уровней в одну, и ввели общее понятие «менеджер по продажам», которое аккумулирует в себе общие характеристики рассмотренных уровней менеджеров. Представим обобщенную профессиограмму менеджера по продажам в таблице 1.

Таблица 1 – 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.

	<ul style="list-style-type: none"> - общение с клиентами, мониторинг рынка, подготовка коммерческих предложений и презентаций, отчетность и документация. - учет и логистика - планирование, мотивация и контроль
Профессионально важные качества	<p>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; Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж; Способность работать в системе онлайн-продаж</p>
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

Таким образом, на основании обобщенной профессиограммы «менеджер по продажам» в таблице 1 - 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 данного субъекта труда. 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, ускорение процесса адаптации.

Установлено, что успешность адаптации менеджера по продажам во многом зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные факторы характеризуют эффективность трудовой деятельности, соответствие личностных и профессионально важных качеств требованиям должности, 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 (Русакова, Е.И., Синякова, М.Г., Слободчикова П.С.).

Нами был сделан вывод о том, 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 развитие ПВК, зависит не только эффективность трудовой деятельности, степень удовлетворенности трудом, но и дальнейшее профессиональное развитие менеджера по продажам.

В параграфе 2.3 «Формирование профессионально важных качеств менеджера по продажам, способствующих повышению эффективности адаптационных процессов в новых социальных условиях» рассмотрено влияние современных тенденций на изменения в процессе психологической адаптации и на ПВК менеджера по продажам. Изучение трудов таких ученых как Дружилов С.А., Шадриков В.Д., Березин Ф.Б., Зеер Э.Ф., Платонов К.К., Шиян О.А., Ершова Н.А. позволили сделать вывод, что адаптация способствует развитию новых ПВК, которые впоследствии позволяют ускорить процесс вхождения в должность и повысить эффективность профессиональной деятельности. Усложнение труда менеджера по продажам, которое связано с цифровизацией и новыми технологиями, а также переходом на дистанционный формат деятельности, приводит к постоянному процессу адаптации и необходимости в развитии новых ПВК, которые способствуют повышению эффективности профессиональной деятельности в изменившихся условиях.

В процессе исследования за основу нами были взяты предложенные Магурой М.И. двенадцать элементов адаптации, которые мы соотнесли с выделенными ПВК менеджера по продажам (таблице 2).

Таблица 2 – Соотношение элементов адаптации с позиции ПВК и условий реализации

Элемент адаптации	ПВК	Условие реализации
1) Овладение системой профессиональных знаний и навыков	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	1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Психологический тренинг 3)Наставничество
2) Овладение профессиональной ролью	Развитая кратковременная и долговременная память, развитая слуховая и зрительная память; Развитые коммуникативные и организаторские способности; Умение	1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Наставничество

	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	3) Самостоятельная работа
3) Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины	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	1) Тренинг «Перезагрузка продаж» 2) Наставничество 3) Самостоятельная работа
4) Самостоятельность при выполнении должностных функций	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; Высокий уровень понятийного мышления; Социальная активность; Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж; Способность работать в системе онлайн-продаж	1) Наставничество 2) Самостоятельная работа
5) Удовлетворенность выполняемой работой	Высокое чувство ответственности; Организованность; Энергичность	1) Психологический тренинг 2) Наставничество 3) Самостоятельная работа
6) Интерес к работе, возможность реализации своего потенциала	Высокое чувство ответственности; Организованность; Энергичность; Стремление к личностному росту	1) Самостоятельная работа
7) Стремление к совершенствованию в рамках профессии	Четкие личные цели; Стремление к личностному росту	1) Психологический тренинг 2) Психологическая профилактика и консультация
8) Информированность по важнейшим вопросам работы	Четкие личные цели; Социальная активность; Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж; Способность работать в системе онлайн-продаж	1) Неформальные мероприятия в организации

9) Установление хороших взаимоотношений с коллегами	Способность руководить; Социальная активность	1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Психологический тренинг 3)Неформальные мероприятия в организации
10) Ощущение психологического комфорта	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	1)Психологический тренинг 2)Наставничество 3)Психологическая профилактика и консультация 4)Неформальные мероприятия в организации
11) Чувство справедливого вознаграждения за труд	Стремление к личностному росту; Социальная активность	1)Психологическая профилактика и консультация
12) Взаимопонимание с руководителем	Высокий уровень понятийного мышления; Высокое чувство ответственности; Организованность; Социальная активность	1)Тренинг «Перезагрузка продаж» 2)Психологический тренинг

Представленное соотношение в таблице 2 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 на эффективность процесса адаптации, поскольку связаны с 50% элементов, а именно: 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.

В параграфе 2.3.1 «Этапы и программа психологической адаптации менеджера по продажам» представлена обобщенная авторская программа «Перезагрузка продаж», которая рассчитана на три месяца (состоит из шести этапов) и нацелена на первичную адаптацию менеджера по продажам. Данная программа состоит из двух блоков, реализуемых параллельно: первый блок тренинг «Перезагрузка продаж», второй блок - психологическая адаптация. 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.

В третьей главе «Разработка и анализ программы адаптации менеджера по продажам по развитию новых профессионально важных качеств, обусловленных социально - экономическими условиями современности» представлены результаты эмпирического исследования эффективности адаптации менеджера по продажам после проведения тренинга, нацеленного на развитие новых ПВК.

В параграфе 3.1 «Общая характеристика эмпирического исследования влияния новых профессионально важных качеств на эффективность адаптации менеджера по продажам» представлены этапы эмпирического исследования, где первый этап направлен на изучение выделенных ПВК и определение степени их сформированности у менеджера по продажам. Второй этап исследования нацелен на установление взаимосвязи между эффективным прохождением адаптации и наличием ПВК после проведения тренинга. Представлены и кратко описаны психодиагностические методики, которые использовались в процессе эмпирического исследования для достижения поставленной цели.

В параграфе 3.2 «Программа адаптации и тренинга развития профессионально важных качеств менеджера по продажам» представлена авторская программа адаптации, включающая в себя тренинг «Перезагрузка продаж» и психологические тренинги. Тренинг «Перезагрузка продаж» направлен на развитие ПВК менеджера по продажам, способствующих эффективной адаптации, который включает следующие блоки:

Блок 1 «Мастер продаж». Основные цели: совершенствование имеющихся знаний о продажах и освоение новейших подходов в продажах; практическая выработка наиболее эффективных технологий проведения продаж в новых социальных условиях; формирование мотивации к увеличению продаж за счет применения полученных навыков.

Блок 2 «Логистика склада». Основные цели: 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; реализация на практике преимуществ внедрения системы автоматизация складского комплекса.

Блок 3 «Организация отдела продаж». Основные цели: систематизация и получение новых знаний об организации или оптимизации отдела продаж; увеличении роста объемов продаж за счет максимального использования внутренних ресурсов компании; отработка навыков планирования, целеполагания, выработки стратегии развития отдела продаж; анализ оптимальных для компании моделей продаж; формирование мотивационных схем для сотрудников.

Программа психологического тренинга реализуется параллельно с основным тренингом «Перезагрузка продаж» и состоит из пяти занятий, которые реализуются преимущественно в игровой форме. Каждое занятие нацелено на развитие тех качеств менеджера по продажам, которые будут способствовать его более быстрой адаптации к профессиональной деятельности. В основу программы положено развитие таких профессионально важных качеств, как коммуникабельность, уверенность в себе и своих силах, способность руководить, эмоционально-волевая устойчивость,

креативность мышления, внимательность, ответственность, умение убеждать. Обобщенную программу адаптации, включающую тренинг развития ПВК и психологические тренинги, представим в таблице 3.

Таблица 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.
	Этап 2	1) Обучение: Модуль 1. Мастер продаж. Занятие 2; 2) Психологический тренинг - Занятие 1; 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; 2) Психологический тренинг - Занятие 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; 2) Психологический тренинг - Занятие 3; 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; 2) Психологический тренинг - Занятие 4; 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; 2) Психологический тренинг - Занятие 5; 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).

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.

В параграфе 3.3 «Результаты исследования выраженности ПВК, взаимосвязанных с элементами адаптации менеджера по продажам» представлены результаты реализации тренинга в экспериментальной группе, а также сравнительный анализ с показателями контрольной группы.

Нами было выделено 10 ключевых способностей, имеющих наибольшее значение в профессиональной деятельности менеджера по продажам и, соответственно, влияющих на эффективность адаптации. К ним относятся: 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. Графически результат факторного анализа представлен рисунком 1.

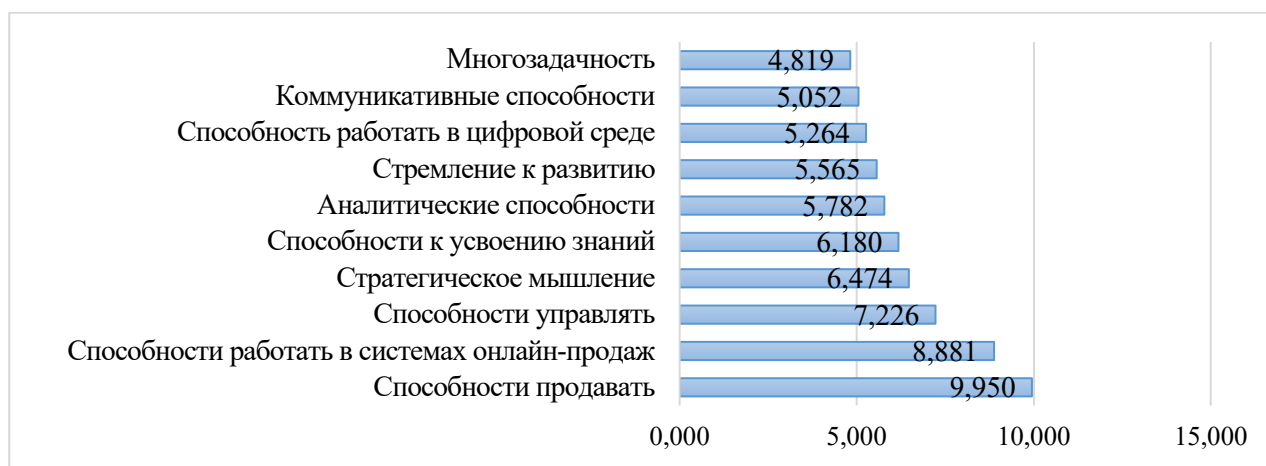


Рисунок 1 - Структура профессионально важных качеств респондентов

В процессе анализа развития ПВК менеджера по продажам «до и после тренинга» также были выявлены положительные изменения. Отмечено, что 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).

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 2.



Рисунок 2 – Средний балл по экспериментальной и контрольной группе (после тренинга)

Результат исследования показал, что после апробации программы у менеджеров по продажам наблюдалось повышение показателей по следующим тестам: «Цифровая грамотность» увеличилась с 36,5 до 51,2 баллов, что свидетельствует об овладении цифровыми компетенциями, а именно работа с IT-технологиями и специальными программами реализации продаж; общий балл по авторскому тесту увеличился с 19,8 до 38,7 баллов, что является показателем усвоения не только базовых знаний по продажам, но и углубленных профессиональных компетенций. На рисунке 3 продемонстрирована динамика изменений среднего балла результатов тестирования по тренинговой (экспериментальной) группе до и после тренинга.

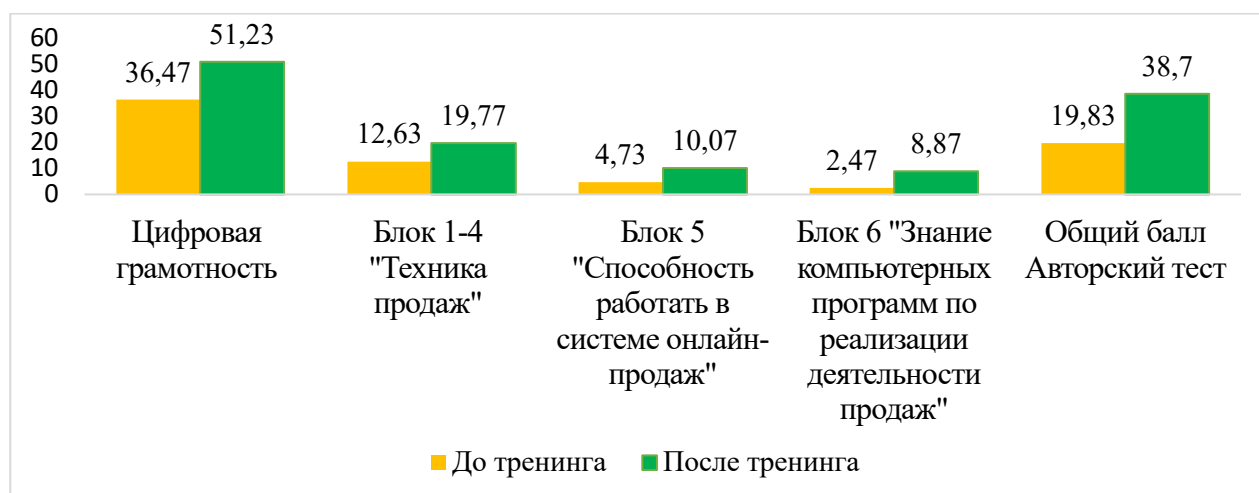


Рисунок 3 – Динамика изменений среднего балла до и после тренинга (экспериментальная группа)

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.

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

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.

В таблице 4, 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. При этом можно отметить, что с Авторским тестом (общий балл) респонденты справляются лучше, что обосновывается приобретенными качествами в процессе профессиональной деятельности.

Таблица 4 - Статистические критерии по контрольной 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	-,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					
б. На основе отрицательных рангов.					
с. Сумма отрицательных рангов равна сумме положительных рангов.					

Таким образом, 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.

В подпараграфе 3.3.1 «Результаты анализа эффективности адаптации менеджеров по продажам» представлены результаты определения степени адаптированности менеджеров по продажам до и после проведения тренинга. Программа адаптации и развития ПВК проводилась с менеджерами по продажам в течение трех месяцев. В контрольной и экспериментальной группах был проведен замер исследуемых показателей с применением методик основного исследования.

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 экспериментальной группы лучше адаптируются, чем респонденты, которые не проходили тренинг (тренинговая группа = 30,50; не проходили тренинг = 8,00). Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 - 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		

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. Полученные данные представим в таблице 6.

Таблица 6 - Критерий знаковых рангов Вилкоксона (экспериментальная группа)

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

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 7.

Таблица 7 - 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		
а. адаптация после тренинга < адаптация до тренинга				
б. адаптация после тренинга > адаптация до тренинга				
с. адаптация после тренинга = адаптация до тренинга				

Оценка уровня адаптации менеджеров по продажам проводилась путем использования опросника для оценки социально-психологической профессиональной адаптации (М.А. Дмитриева). 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), отношение к малой группе, отношение к руководителю, удовлетворенность отношениями с сотрудниками. Общими показателями адаптированности являются удовлетворенность содержанием и условиями труда.

На рисунке 4 наглядно представлена динамика уровня адаптации контрольной и экспериментальной группы в разрезе до и после тренинга.

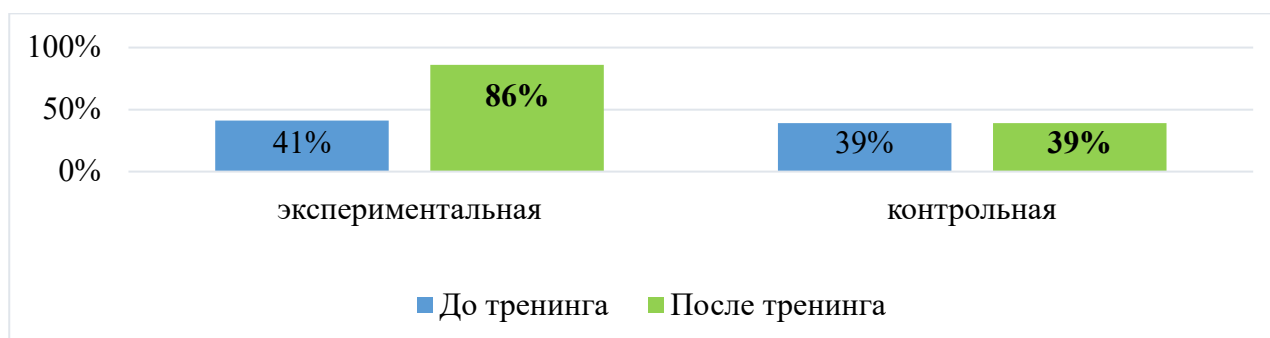


Рисунок 4 – Динамика изменений уровня адаптации до и после тренинга

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 применяемая программа «Перезагрузка продаж», авторский тест «Техника продаж и работа в системах электронной коммерции» являются эффективными, так как ориентированы на развитие профессионально важных качеств менеджера по продажам, способствующих эффективной адаптации в новых социальных условиях.

В **заключении** подводятся итоги диссертационного исследования и излагаются основные результаты:

1) В психологии под термином «адаптация» понимается перестройка психики субъекта труда 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 как психофизиологических, так и психических составляющих.

2) Определено понятие новых социальных условий, которые характеризуются изменениями в современном обществе и влияют на социальные отношения, ценности, нормы и другие аспекты профессиональной деятельности. К основным изменениям в современных социальных условиях можно отнести: технологии и цифровизацию, внешнеполитические изменения, глобализацию, занятость и культуру общества. 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, которая сможет обеспечить комплексную работу с адаптантом, и на выходе получить вовлеченного специалиста с выработанным положительным отношением к профессии, что способствует повышению эффективности трудовой деятельности.

3) В процессе работы с научной литературой было выделено три профессиональных уровня менеджеров по продажам: менеджеры склада, менеджеры по продажам и менеджеры высшего звена. 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 профессиональной деятельности менеджеров.

4) Теоретически доказано, что адаптация менеджера по продажам представляет собой процесс освоения и развития как существующих, так и новых ПВК, таких как: «Знание компьютерных программ по реализации деятельности продаж» и «Способность работать в системе онлайн-продаж», 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.

5) В процессе исследования было выявлено двенадцать элементов адаптации: 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. Перечисленные двенадцать элементов 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.

6) 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». Разработанная программа адаптации менеджера по продажам, рассчитана на три месяца (состоит из шести этапов) и нацелена 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 – психологический тренинг, который 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.

7) 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 продаж. Отмечено, что менеджеры экспериментальной группы лучше справляются с тестами, чем менеджеры контрольной группы.

8) По результатам корреляционной обработки полученных данных было установлено наличие важных отличий в выраженности уровня адаптации в зависимости от проявления ПВК менеджера по продажам.

9) На статистическом уровне результаты групповой работы показали положительную динамику в эффективности адаптации и развития ПВК менеджера по продажам. В результате проведения с группой менеджеров тренинга в экспериментальной группе были выявлены значительные увеличения показателей как в степени развития ПВК, так и в эффективности адаптации. Установлен тот факт, что эффективность адаптации находится в прямой зависимости от степени развития новых ПВК менеджера по продажам.

10) Перспективами исследований являются: дальнейшее изменение социальных условий, которое повлечет появление новых методов в рамках информационных процессов; возникновение новых профессионально важных качеств менеджера по продажам, которые изменят направления профессиональной деятельности; смещение акцентов с одних компетенций на другие, повышение значимости письменной речевой компетенции в профессиональной деятельности менеджера по продажам.

Публикации, отражающие основное содержание диссертации

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях, включенных в Перечень ВАК Минобрнауки РФ:

1. Селезнева, К.А., Жалагина, Т.А. Психологические особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам / К.А. Селезнева, Т.А. Жалагина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – № 2(59). – С. 26-33.
2. Селезнева, К.А. Специфика профессиональной деятельности менеджера по продажам в условиях цифровизации / К.А. Селезнева, Т.А. Жалагина // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2023. – Т. 17, № 1(63). – С. 130-137.
3. Селезнева, К.А. Геймификация процесса адаптации менеджеров по продажам в новых социальных условиях / К.А. Селезнева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2023. – № 4(65). – С. 217-225.
4. Селезнева, К.А., Жалагина, Т.А. Психологические особенности формирования письменной речевой компетенции менеджера по продажам в условиях цифровизации / К.А. Селезнева, Т.А. Жалагина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2024. – № 2(67). – с. 83-92

Статьи в журналах и сборниках научных трудов

5. 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, 14 декабря 2021 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2022. – С. 71-77.
6. Селезнева, К.А. Среда психологического благополучия как условие профилактики профессионального выгорания менеджеров по продажам / К.А. Селезнева // Инновационный потенциал развития науки в современном мире: достижения и инновации : Сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции, Уфа, 04 ноября 2022 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2022. – С. 156-163.
7. Селезнева, К.А. Первичная трудовая адаптация менеджеров по продажам в новых социальных условиях / К.А. Селезнева // Современный мир психологии глазами молодого ученого : материалы межвузовской научно-практической конференции магистрантов, Тверь, 13 декабря 2022 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2023. – С. 30-35.
8. Селезнева, К.А. Методы оценки и диагностики профессионально важных качеств менеджера по продажам / К.А. Селезнева, Т.А. Жалагина // Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований: Материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и их наставников. 25-26 апреля 2023 г. / Под ред. И.А. Бариляк, Е.С. Ребриловой, П.А. Ярилиной. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2023. – С. 194-198.
9. Жалагина, Т.А., Селезнева, К.А. Профессиограмма менеджера по продажам: методология и опыт разработки / Т.А. Жалагина, К.А. Селезнева // 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, 1–2 июня 2023 г. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2023. – С. 369-377.

10. Селезнева, К.А. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджера по продажам / К.А. Селезнева // Современный мир психологии глазами молодого ученого : Материалы Межвузовской научно-практической конференции магистрантов, Тверь, 12 декабря 2023 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – С. 118-123.

11. Селезнева, К.А. Основные направления профессиональной деятельности менеджеров по продажам с учетом изменения социально-экономических условий / К.А. Селезнева // Инновационный потенциал развития науки в современном мире: технологии, инновации, достижения : Сборник научных статей по материалам IX Международной научно-практической конференции. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2024. – С. 466–473.