

## ПРИНЯТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РОЛИ У МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ С РАЗНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТЬЮ

*Е.Ф. Яценко, Ю.В. Всемирнова*

Приведены результаты изучения особенностей принятия профессиональной роли менеджерами по продажам с помощью методики «Коллаж». Рассмотрены категории, которые выделены в результате анализа и интерпретации коллажей, и описанные по этим категориям различия между содержанием коллажей у менеджеров с разной мерой успешности профессиональной деятельности.

*Ключевые слова:* принятие профессиональной роли, менеджеры по продажам, успешность профессиональной деятельности, проективная методика «Коллаж».

В современной экономической ситуации, когда технологии производства и продукт, предлагаемый рынку разными компаниями, оказываются примерно сходными, конкурентная борьба между корпорациями перемещается в сферу управления человеческими ресурсами, в частности, компании все больше внимания начинают уделять проблеме становления профессионала. Особенно это характерно для торговых компаний, успех которых во многом определяется деятельностью специалистов отделов продаж – менеджеров по продажам (МПП).

С точки зрения ролевого подхода любой МПП в процессе своей деятельности, взаимодействуя с покупателем, исполняет роль продавца. Исполнение этой роли (*играние роли*) заключается в том, чтобы исполнять обязанности, которые налагаются ролью, и осуществлять свои права по отношению к другим. Важной частью играния роли является ее *принятие*. Играние роли требует организации поведения в соответствии с групповыми нормами, принятие роли требует, чтобы действующее лицо вообразило, как оно само выглядит с точки зрения другого человека. Координация усилий участников взаимодействия зависит от того, насколько одинаково они понимают роли друг друга. Отсутствие такого взаимопонимания создает предпосылки к развитию конфликтов [6]. Непринятие своей профессиональной роли МПП неизбежно приводит к возникновению непонимания и напряжения во взаимодействии с покупателем, что, в свою очередь, неизбежно приведет к снижению успешности его профессиональной деятельности.

В ранее проведенных исследованиях [1] эмпирически были показаны различия ролевых особенностей МПП с разной профессиональной успешностью. Причем большую часть этих значимых отличий можно трактовать как ролевые проблемы у неуспешных продавцов, например, отсутствие принятия роли продавца и ролевые конфликты.

**Целью** настоящего исследования было изучение особенностей принятия профессиональной роли МПП с различной успешностью профессиональной деятельности.

**Выборка.** В исследовании приняло участие 127 человек, занимающих штатные должности МПП в 14 организациях. В результате экспертной оценки были сформированы три группы МПП: высокоуспешные (I группа, численностью 37 человек, среднеуспешные (II группа, n=53 человека), низкоуспешные (III группа, n=37 человек). Критериями определения меры успешности являлись: выполнение плана по объему продаж; численность контактов в клиентской базе; численность постоянных клиентов, с которыми менеджером ведется активная работа; численность вновь привлеченных клиентов; численность клиентов, предъявлявших жалобы и замечания в адрес менеджера; количество положительных отзывов клиентов; корректность и аккуратность в работе с документами; своевременная отчетность; своевременность оплаты счетов клиентами.

**Метод исследования.** Наиболее распространенными методами диагностики ролевых конфликтов являются вопросники, которые дают представление о наличии или отсутствии ролевого конфликта, о его уровне и типе [2, 7]. Однако вопросники не позволяют про-

вести качественный анализ причин ролевых трудностей, не дают возможности содержательно раскрыть аспекты непринятия профессиональной роли. Поэтому для изучения особенностей ролевого взаимодействия была выбрана проективная методика «Коллаж». Техника проведения методики заключается в наклеивании участниками на бумажную основу картинок и надписей, вырезанных ими из газет и журналов (фактически – выбор и использование для этого готовых образов). Благодаря этому технология коллажа позволяет передавать смыслы и значения понятий, минуя этап их вербализации, с меньшими искажениями, более наглядно, за счет использования различного изобразительного материала, предоставленного участникам. Обычно коллаж создается на какую-либо определенную заданную тему. Созданный таким образом коллаж может репрезентировать личные чувства, иррациональные проявления, неосознаваемые отношения. Техника коллажирования позволяет оперативно получить целостную картину изучаемого явления, а интерпретации, даваемые респондентами после создания коллажа, позволяют расшифровать смысл отдельных элементов, выделить основные темы, противоречия между элементами, важные значения, образы [3–5].

**Организация исследования.** Менеджеры создавали коллажи на тему «Я и мой покупатель». В их распоряжение предоставлялись журналы разной тематики – от гляцевых до деловых, при этом обязательно включались узкопрофессиональные журналы по тематике той сферы, в которой работают менеджеры. С каждым менеджером было проведено интервью по его коллажу, которое было направлено на прояснение его содержания и значений его элементов. Далее применялся метод контент-анализа, позволивший выделить следующие элементы (категории) такого анализа: «образ покупателя», «образ продавца», «взаимодействие покупателя и продавца», «образ денег (дохода)», «образ результата в виде довольного покупателя», «отсутствие связи с заданной темой коллажа». Для оценки достоверности полученных результатов к контент-анализу коллажей привлекались эксперты, не владеющие информацией о принадлежности менеджеров – авторов коллажей – к той или иной группе успешности профессиональной деятельности.

### Результаты контент-анализа коллажей

**1. Элемент «Образ покупателя».** Образы покупателей присутствуют на 97 % коллажей менеджеров I группы, 77 % коллажей менеджеров II группы и только на 56 % коллажей менеджеров III группы. Сами образы по своему характеру и содержанию различаются у менеджеров с разной успешностью.

У *высокоуспешных* менеджеров образы одинокого покупателя на коллаже отсутствуют – покупателей всегда много. Среди них нет ни одной фигуры неприятного человека. Все покупатели представлены в образах людей. Как правило, при комментариях, что покупатели «умные, образованные, деловые...», изображения людей на выбранных менеджерами фотографиях имеют признаки обладания такими личностными характеристиками. Образы большинства включенных в коллаж покупателей доброжелательны и улыбки, другие – серьезные, сосредоточены, но без негативных эмоций.

У *среднеуспешных* менеджеров изображений на коллажах образов покупателей, как правило, также много. В то же время на коллажах покупатели не всегда представлены в образе людей: в сюжетах преобладают образы реальных зверей (например, слонов, тигров, зубастых акул), реже встречаются неодушевленные предметы (например, вязаная страшная игрушка). Примечательно, что в большинстве коллажей очевидно разделение покупателей на «хороших» и «плохих». Некоторые менеджеры посвящают свои коллажи только «плохим» покупателям. В коллажах часто отмечаются признаки амбивалентности отношения к покупателям: рядом с добродушным толстяком располагается зубастая акуля пасть, которая тоже символизирует покупателя, либо покупатель изображен со связанными руками, за одним его плечом сидит ангел, а за другим – бес. На одном коллаже среди образов покупателей представлен труп. При консультировании психологом после указания на этот факт менеджер был очень удивлен: он «не заметил», как этот персонаж попал на коллаж. Рядом с изображениями приветливых, улыбающихся людей оказываются сердитые, озадаченные, высокомерные, надменные. Образы покупателей представлены карикатурными, даже саркастичными персонажами: «зеленый Кашей», «Франкенштейн», «пузатый желтый цыпленок в галстук», «карикатурный генерал с саблей и на коне», «березовые поленья», «семья ке-

рамических розовых свиней» и т. д. В 9 % коллажей встречаются фигуры тигра, один даже с подписью «это покупатель – хитрый, зубастый, умный». Среднеуспешные менеджеры при интерпретации коллажей высказываются о несовершенствах покупателей: «они любят давить», «вот так они командуют», «так они реагируют на цены», «вот так они бьются за сроки». Анализ коллажа в сочетании с вышеизложенными результатами позволяет предполагать, что у менеджеров II группы существуют сложности во взаимодействии с покупателями. Возможно, у них существуют установки, связанные с ситуацией продажи или с покупателями, и приписывание негативных черт покупателю позволяет им переносить ответственность за неудачу на покупателя.

Почти каждый второй *низкоуспешный* менеджер вообще не включает в свой коллаж покупателя. Однако коллажи тех, кто включает в сюжеты образы покупателей, содержат, как правило, изображения злых и неприятных людей (в отличие от образов покупателей, выбираемых среднеуспешными менеджерами). В тех случаях, когда на коллажах отсутствуют образы неприятных людей, покупатели представлены безликими образами, например, толпа людей на площади, длинная очередь полуотвернувшихся людей. Частый персонаж коллажей – покупатели, стоящие к наблюдателю спиной. Большинство других покупателей представлено людьми приятными, но при этом часто озадаченными, строгими, настороженными.

**2. Элемент «образ продавца».** Образ продавца присутствует на 93 % коллажей высокоуспешных МПП, на 82 % – среднеуспешных МПП и на 60 % – низкоуспешных менеджеров.

На большинстве коллажей *высокоуспешных* менеджеров образ продавца является ключевой фигурой, с которой связаны все остальные элементы коллажа. Часто к фигуре продавца на коллаже сходятся (или от нее расходятся) лучами стрелки или надписи, символизирующие или иллюстрирующие их. Для таких коллажей характерна одна особенность – образ продавца на коллаже внешне похож на автора коллажа. У менеджеров I группы продавцы на коллаже – это люди, описанные экспертами как в основном открытые, приятные, красивые.

У *среднеуспешных* менеджеров фигуры продавца и покупателя в большинстве случаев

«делят» между собой пространство листа: располагаясь каждый в своей части листа, отдельно друг от друга, иногда между ними автором коллажа проводится линия. Образы продавцов на этих коллажах – приятные, симпатичные, при этом уставшие, напряженные или даже раздраженные в большей или меньшей степени. Примеры таких образов: «женщина с красной сумкой на шее, которая тянет ее в сторону, как будто душит»; «продавец с натянутой улыбкой, голова которого пронзена стрелой»; «продавец, тонущий в бумажном «море»; «продавец, идущий по канату, и держащий в руках шест, на каждом из концов которого стоят по несколько человек».

У *низкоуспешных* менеджеров в равной мере встречаются три основных персонажа: приятные доброжелательные продавцы (1); кокетничающие, акцентуированно сексуальные и сексуально-привлекательные персонажи (2); неприятные персонажи (3). Среди последних встречаются, например: «грозная отталкивающая учительница с линейкой в кулаке и надписью „Внимание!“»; «сложивший на груди в „замок“ руки ухмыляющийся и смотрящий свысока тип» (продавец сидит на высокой пирамиде-здании к нам спиной, чуть вполоборота, а внизу в здание входит очередь маленьких человечков-покупателей).

**3. Элемент «взаимодействие продавца и покупателя».** На 73 % коллажей *высокоуспешных* менеджеров есть не только образы отдельно изображенных продавцов и покупателей, но и картинки, на которых покупатель и продавец представлены одновременно. У высокоуспешных менеджеров это образы делового взаимодействия: переговоры, подписание бумаг, пожатие рук. Реже – это образы бизнес-ланчей, символизирующих неформальное общение.

У *среднеуспешных* менеджеров признаки взаимодействия продавца и покупателя отмечаются на 10 % коллажей, но иллюстрация переговоров выявлена только в одном случае. Чаще проявляются признаки неформального общения: сцены застолий в кафе и на пикниках, дружеские объятия. Среди способов взаимодействия встречаются (13 %) весьма специфичные сюжеты: гадание покупателю по руке; битва рыцарей на мосту; продавец держит покупателя за ноги и «вытряхивает» из него деньги. На некоторых коллажах среднеуспешных МПП пространство между продавцом и покупателем разделено другими объектами. На вопрос консультанта «зачем

этот объект размещен между покупателем и продавцом?» чаще всего следует ответ: «так красивее выглядит коллаж». Можно говорить о том, что среднеуспешные менеджеры не осознают того, какого рода препятствия существуют в их взаимодействии.

У *низкоуспешных* менеджеров покупатель и продавец взаимодействуют на 12 % коллажей. Здесь встречаются разные сюжеты: и деловое рукопожатие, и переговоры, и неформальное общение в кафе. Уникальным следует признать такой образ взаимодействия, как бой женщин-кикбоксеров со специально наклеенной надписью «найти и обезвредить». На большинстве коллажей таких менеджеров продавец и покупатель разделены другими объектами: образами продаваемого товара, деньгами, зданиями, деревьями, цветами, телефоном. Низкоуспешные менеджеры не склонны анализировать и отвечать на вопросы «что это?» и «зачем?». Часто ответы на такие заданные психологом-консультантом вопросы либо отражают оценку композиционного решения коллажа («для красоты»), либо являются неопределенно-уклончивыми («не знаю, так получилось»).

**4. Элемент «Образ денег, дохода».** В качестве образов дохода менеджеры использовали изображения купюр, пачек денег, золотых слитков, бриллиантов, монет. У менеджеров I группы эти образы встречаются на 13 % коллажей, у менеджеров II группы – на 15 %, у менеджеров III группы – на 28 %. Причем монеты (иногда достоинством в 1 рубль) встречаются только у низкоуспешных.

**5. Элемент «Образ результата в виде довольного покупателя».** У высокоуспешных менеджеров такие образы встречаются на 43 % коллажей, у среднеуспешных – на 10 %, у низкоуспешных – на 12 % коллажей. Можно предположить, что для *высокоуспешных* менеджеров важен итог в виде довольного покупателя, который получил то, что ему было необходимо. *Средне- и низкоуспешные менеджеры* не ориентируются на эту задачу, причем низкоуспешные менеджеры в своих объяснениях коллажей обнаруживают большую заинтересованность просто в доходе. Возможно, менеджерам II и III групп не хватает клиентцентрированной ориентированности, поскольку они слишком ориентированы только на свои интересы; вместо партнерства предпочитают конкуренцию и борьбу.

**6. Шестую категорию анализа составили коллажи, оказавшиеся несвязанными с за-**

**данной темой.** У *высокоуспешных* менеджеров – только один такой коллаж, посвященный отражению технологии работы компании, ее позиции на рынке. У *среднеуспешных* менеджеров – 12 % такого рода коллажей, сюжетно отражающих мечты о машине, доме, любви, еде. У *низкоуспешных* менеджеров – 24 %: при выполнении задания почти каждый четвертый не раскрыл заданную тему и включил в коллаж образы, символизирующие мечты об отдыхе, отражающие семейные и личностные проблемы. Встречались результаты выполнения заданий, представляющие собой просто наклеенные случайно несколько картинок.

### **Общая характеристика стиля коллажирования**

На основе проведенного анализа коллажей и результатов интервью с их авторами выделены особенности коллажирования у менеджеров с разной профессиональной успешностью. У высокоуспешных менеджеров образы товара (услуги) реже присутствуют на коллаже, чем у среднеуспешных и низкоуспешных менеджеров. Возможно, это отражает их клиентцентрированность: большее внимание они уделяют покупателю, его интересам и взаимодействию с ним. Только у высокоуспешных менеджеров встречаются образы своей компании как бренда, который они представляют. У низкоуспешных менеджеров много образов, которые они не могут объяснить и не знают, зачем поместили на коллаж. Среди них, например, «люди с автоматами», «пантера с острым оскалом», «грызущие друг друга собаки», «футболисты, гонящиеся по полю за рублем вместо мяча», «карикатурный царь, которого клюют вороны». У среднеуспешных менеджеров тоже встречаются такие «странные» образы. Но, в отличие от среднеуспешных, они стремятся их понять и объяснить. Низкоуспешные менеджеры значительно менее рефлексивны и заинтересованы в результатах. Они не стремятся объяснить, что означают многие объекты. На вопрос консультанта «а где у вас покупатель или продавец?» отвечают, что «не нашлось подходящей картинки», «не хватило времени», «очень устал» и т.д. Обращает на себя внимание, что у низкоуспешных менеджеров вообще значительно меньше фигур людей на коллажах, чем у средне- и высокоуспешных менеджеров. Возможно, сфера общения – не самая комфортная для них. В отличие от них, высокоуспешные ме-

неджеры с удовольствием «расшифровывают» все мелкие детали коллажей.

Коллажи *низкоуспешных менеджеров* отличаются неупорядоченностью (например, множество наклеенных друг на друга картинок или наличие полупустых листов с наклеенными на них несколькими картинками). Их коллажи недостаточно целостны, в них отсутствует общая идея. Отличительная особенность таких коллажей – противоречивость изображений (например, уважаемый мужчина рядом с совсем нереспектабельным автомобилем).

В коллажах *среднеуспешных менеджеров* появляются идеи, которые отражают «философию» и стиль игриания ими роли продавца. Например, «я несу тепло и заботу», «спокойствие и уверенность», «думаем о людях», «я люблю своих клиентов», «наша задача понять проблемы и предложить их решение».

И только в коллажах *высокоуспешных менеджеров* появляется отражение идеи партнерства: очень много надписей типа: «мы – партнер», «партнерство», «сотрудничество», «главный принцип – ваши интересы», «надежный партнер», «я люблю своих клиентов» и др. Их коллажи в большинстве своем очень гармоничны и позитивны.

**Заключение.** На основе проведенного анализа сформулировано предположение о том, что у *низкоуспешных* МПП недостаточно сформированы представления о роли продавца, не существует целостного представления о продаже. У *среднеуспешных менеджеров* – недостаточная готовность искать причины неудачи в себе. В таких случаях можно говорить о недостаточном принятии роли продавца, о чем свидетельствует непринятие покупа-

теля, наделение его негативными эпитетами. Результаты исследования *высокоуспешных менеджеров* по проективной методике коллажирования позволяют утверждать о наличии у них высокого уровня принятия роли продавца.

### Литература

1. Всемирнова, Ю.В. *Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения: дис. ... канд. психол. наук / Ю.В. Всемирнова.* – Ярославль, 2007. – 176 с.
2. Ерина, С.И. *Роль конфликт и его диагностика в деятельности руководителя / С.И. Ерина.* – Ярославль, 2000. – 126 с.
3. Кокоренко, В.Л. *Арт-технологии в подготовке специалистов помогающих профессий / В.Л. Кокоренко.* – СПб.: Речь, 2005. – 101 с.
4. Колошина, Т.Ю. *Арт-терапевтические техники в тренинге: характеристики и использование: практ. пособие для тренера / Т.Ю. Колошина, А.А. Трусъ.* – СПб.: Речь, 2010. – 189 с.
5. Лысенко, О.Ю. *Качественные и количественные методы социально-психологических исследований: учеб. пособие / О.Ю. Лысенко, И.М. Марковская.* – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. – 110 с.
6. Шибутани, Т. *Социальная психология / Т. Шибутани.* – Ростов н/Д: Феникс, 1998. – 538 с.
7. Pandey, S. *Development of a measure of role conflict / S. Pandey, E.S. Kumar // The International Journal of Conflict Managements.* – 1997. – Vol. 8, № 3. – P. 187–215.

Поступила в редакцию 08.02.2012 г.

**Яценко Елена Федоровна.** Доктор психологических наук, доцент, зав. кафедрой прикладной психологии, Южно-Уральский государственный университет. E-mail: elfed58@mail.ru

**Elena F. Yashchenko.** PsyD, docent, head of chair applied psychology, South Ural State University. E-mail: elfed58@mail.ru

**Всемирнова Юлия Владимировна.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологической диагностики и консультирования, Южно-Уральский государственный университет. E-mail: j.vsemirnova@mail.ru

**Yulia V. Vsemirnova.** Candidate psychological sciences, docent of the chair «Psychological diagnostics and Counseling», South Ural State University. E-mail: j.vsemirnova@mail.ru