

Всемирнова Юлия Владимировна

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ
ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В УСЛОВИЯХ
ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ**

Специальности: 19.00.05 – социальная психология;
19.00.03 – психология труда, инженерная
психология, эргономика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Ярославль – 2007

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

Научный
руководитель - доктор психологических наук, профессор
Клюева Надежда Владимировна

Официальные
оппоненты: доктор психологических наук, профессор
Фетискин Николай Петрович

кандидат психологических наук
Кузнецова Ирина Вениаминовна,

Ведущая
организация - Уральский государственный университет
им. А.М.Горького

Защита состоится « » октября 2007г. в 10.00 на заседании
диссертационного совета Д 212.002.02 в Ярославском государственном
университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150057, г. Ярославль, проезд
Матросова, д.9, ауд. 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Ярославского
государственного университета им. П.Г.Демидова

Автореферат разослан « ____ » _____ 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Клюева Н.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования определяется существенными изменениями, происходящими в экономике России, сопровождающимися ростом конкуренции между организациями малого и среднего бизнеса. Актуальность настоящего исследования диктуется необходимостью учета социально-психологических факторов, влияющих на успешность профессиональной деятельности и поиска способов решения конкретных практических задач.

В рейтингах самых популярных и востребованных профессий в течение нескольких последних лет ведущую позицию занимают менеджеры по продажам (МПП). МПП – это ключевые люди в любой оптовой компании, потому что именно они, осуществляют взаимодействие между заказчиком-клиентом и исполнителем – своим коллективом. Для компаний, работающих в высококонкурентном сегменте рынка, профессиональная компетентность таких специалистов зачастую оказывается решающей. Поэтому большинство таких компаний в первую очередь организуют обучение именно для специалистов отделов продаж.

Диссертационная работа отвечает на запрос практики, ожидающей от социально-психологической науки решения проблем, связанных с развитием организации через развитие персонала. Разработка технологии внутрифирменного обучения специалистов отделов продаж, повышающей успешность их профессиональной деятельности, влияет на решение стратегических задач, связанных с повышением конкурентоспособности предприятия на рынке.

Одним из наиболее актуальных, эвристичных, опирающихся на современные разработки психологической науки, сегодня является компетентностный подход (Т.Ю.Базаров, В.И.Байденко, Д.Бартрам, В.А.Болотов, Н.А.Володина, Ч.Вудраф, А.И.Гончаров, Н.А.Гришанова, И.А.Зимняя, С.В.Иванова, В.А.Исаев, Б.К.Коломиец, Г.Б.Морозова, Дж.Равен, З.Н.Сафина, Л.А.Суркова, Ю.Г.Татур, С.Уиддет, С.Холлифорд, А.Г.Шмелев). Построение модели компетентности является мощным инструментом развития организации. Модель компетентности позволяет унифицировать требования к персоналу, формирует единые стандарты и обеспечивает основу для оценки, продвижения и обучения сотрудников.

В основу работы положены подходы к внутрифирменному обучению, разработанные Н.В.Клюевой и Е.Н.Дубиненковой. Большое влияние так же оказали работы А.И.Пригожина, М.В.Кларина, В.С.Дудченко, П.Сенге. Профессиональная компетентность как элемент образовательной системы организации является основанием и одним из результатов обучения.

Анализ литературных источников показал, что детальное изучение содержания профессиональных компетенций и разработка модели компетентности менеджеров по продажам не проводились.

Работа направлена на разработку модели профессиональной компетентности менеджера по продажам и описание социально-психологических механизмов внутрифирменного обучения персонала отделов продаж.

Объект диссертационной работы - формирование профессиональной компетентности менеджеров по продажам.

Предмет исследования: содержание профессиональной компетентности менеджеров по продажам и социально-психологические механизмы внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж.

Цель исследования - разработка научно-практических основ построения системы внутрифирменного обучения сотрудников отдела продаж и ее апробация.

Основные задачи:

1. Анализ отечественных и зарубежных подходов к определению понятий компетентность и компетенции, к формированию модели компетентности и к диагностике компетенций.
2. Социально-психологический анализ профессиональной деятельности менеджера по продажам. Разработка модели профессиональной компетентности сотрудника отдела продаж.
3. Анализ факторов, влияющих на успешность менеджеров по продажам. Разработка модели профессиональной деятельности менеджера по продажам в рамках организации.
4. Разработка технологии оценки профессиональной компетентности менеджеров по продажам и организационных факторов, влияющих на их профессиональную успешность.
5. Уточнение на основе эмпирического исследования содержания профессиональной компетентности менеджеров по продажам: изучение взаимосвязи успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с выделенными в теоретическом исследовании компетенциями, организационными условиями работы, мотивационными особенностями специалистов. Описание соответствия эмпирических данных и разработанной модели успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам в рамках организации.
6. Анализ отечественных и зарубежных подходов в организационной психологии и в социальной психологии образования взрослых к построению систем внутрифирменного обучения.
7. Разработка принципов внутрифирменного обучения менеджеров по продажам, апробация технологии обучения специалистов отдела продаж предприятия.

Основная гипотеза работы, состоящая из ряда предположений, заключается в следующем:

Система обучения на предприятии сотрудников отделов продаж является важным фактором, повышающим успешность их профессиональной деятельности в том случае, если:

- обучение опирается на модель профессиональной компетентности менеджеров по продажам, включающей в себя стандартные компетенции и личностные особенности;
- стандартные компетенции МПП включают в себя: профессиональные знания, компетентность в технологии продаж, коммуникативную компетентность, компетентность в выстраивании отношений с покупателем, принятие профессиональной роли;
- у менеджеров по продажам существует положительная мотивационная направленность к выполнению профессиональной деятельности в рамках организации. На мотивацию оказывают влияние оценка организационных условий работы, отношение к организации и своей профессии, уровень профессиональной направленности;
- программа обучения выстраивается на основе диагностики актуального уровня компетентности сотрудников отдела продаж и особенностей их компетентностных профилей и учитывает уникальность и особенности организации;
- в основе повышения уровня профессиональной компетентности лежат механизмы: вовлечение менеджеров по продажам в активный исследовательский процесс собственной компетентности, поиска эффективных способов взаимодействия с покупателем; эмоциональная включенность участников обучения, формирующая позитивную систему отношений в коллективе; принятие профессионально-ролевых требований и ценностей; самопознание, самооценка и познание других; осознание индивидуального стиля продаж и собственных индивидуально-психологических особенностей; научение (моделирование и освоение поведения, отражающего содержание профессиональных компетенций менеджера по продажам).

Методологическая основа исследования:

- Работы по методологии, теории и практике организации внутрифирменного обучения (Е.Н.Дубиненкова, В.С.Дудченко, Н.В.Клюева, А.И.Пригожин, П.Сенге).
- Методология, теория и практика организационного развития на основе социально-психологических методов (Ю.В.Большаков, Ю.Н.Емельянов, С.И.Макшанов, Б.Д.Парыгин, Л.А.Петровская, Н.Ю.Хрящева).
- Работы по психологии труда (А.В.Карпов, Э.Ф.Зеер); по психологии профессионального развития (Поваренков Ю.П.); по компетентностному подходу к профессиональному развитию и обучению (Т.Ю.Базаров, В.И.Байденко, Д.Бартрам, В.А.Болотов, Н.А.Володина, Ч.Вудраф, А.И.Гончаров, Н.А.Гришанова, И.А.Зимняя, С.В.Иванова, В.А.Исаев, Б.К.Коломиец, Г.Б.Морозова, Дж.Равен, З.Н.Сафина, Л.А.Суркова, Ю.Г.Татур, С.Уиддет, С.Холлифорд, А.Г.Шмелев).

- Ролевой подход к анализу профессиональной деятельности и взаимодействия (П.П.Горностай, С.И.Ерина, Р.Л.Кэн, Т.Шибутани, S.Pandey, E.S.Kumar)

Положения, выносимые на защиту:

1. Профессиональная компетентность менеджеров по продажам включает в себя структурные компоненты: личностные особенности и стандартные компетенции.

Стандартные компетенции подразделяются на четыре группы: владение технологией продаж, коммуникативную компетентность, компетентность в выстраивании отношений с покупателем, принятие профессиональной роли.

2. Успешность профессиональной деятельности менеджеров по продажам в рамках конкретной организации связана с их профессиональной компетентностью, наличием положительной мотивационной направленности к профессиональной деятельности и с благоприятностью условий для работы менеджеров в рамках этой организации.
3. Эффективно построенная система внутрифирменного обучения должна опираться на профессиональную компетентность как элемент образовательной системы организации. Компетентность является основанием и одним из результатов обучения. Социально-психологическими механизмами формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам являются: вовлечение менеджеров по продажам в активный исследовательский процесс собственной компетентности, поиска эффективных способов взаимодействия с покупателем; эмоциональная включенность участников обучения, формирующая позитивную систему отношений в коллективе; принятие профессионально-ролевых требований и ценностей; самопознание, самооценка и познание других; осознание индивидуального стиля продаж и собственных индивидуально-психологических особенностей; научение (моделирование и освоение поведения, отражающего содержание профессиональных компетенций менеджера по продажам).
4. Эффективная программа, направленная на повышение успешности деятельности МПП должна строиться на основе результатов диагностики менеджеров и организации и опираться на три основные направления: (1) повышение профессиональной компетентности; (2) формирование позитивной мотивации к профессиональной деятельности; (3) оптимизация организационных условий работы.

Основные этапы исследования:

I этап – 2003-2004 г.г. Теоретическое исследование компетентностного подхода к профессиональной деятельности, обучению и оценке персонала организаций. Формирование замысла исследования, его научно-

теоретического аппарата. Разработка модели компетентности менеджеров по продажам.

II этап – 2005-2006 г.г. Теоретическое и эмпирическое исследование проблемы успешности менеджеров по продажам. Исследование методологических и практических подходов к оценке компетентности. Проведение исследований на предприятиях г.Челябинска, направленных на оценку профессиональной компетентности менеджеров по продажам. Анализ полученных данных.

III этап – 2007 г. Исследование методологических и практических подходов к обучению специалистов в сфере продаж. Теоретическое исследование подходов к построению систем внутрифирменного обучения и образования взрослых. Разработка теоретико-методологических и прикладных оснований применения компетентностного подхода к обучению специалистов по продажам. Разработка на основе эмпирических данных авторской технологии обучения специалистов отделов продаж при внутрифирменном обучении и ее апробирование в организациях г.Челябинска.

Методы исследования. В работе использовались известные психологические методы психодиагностики, а также методы, разработанные и модифицированные в соответствии с исследовательскими задачами: изучение компетенций, необходимых для успешной профессиональной деятельности МПП (анкетирование руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам, фокусированное интервью); диагностика исходных компетенций сотрудников отделов продаж (экспертные оценки, глубинное интервью, наблюдение, анкетирование, семантический дифференциал, проективная методика «Коллаж», личностный многофакторный опросник Р.Кеттэла, методика диагностики структуры трудовой мотивации Н.Н.Мельниковой и Д.М.Полева); изучение организационных особенностей (структурированное интервью, анкетирование руководителей отделов продаж, руководителей и менеджеров по продажам, анализ документов).

Экспериментальная база исследования. В исследовании применялся опыт работы с 14 предприятиями малого и среднего бизнеса г.Челябинска, в которых была проведена проверка модели компетентности менеджеров по продажам. Из них: 7 организаций работают в сфере продажи услуг, 7 – в сфере продажи различной продукции, 2 из которых – продажи продукции собственного производства. Общая численность участников исследования (менеджеров по продажам) составила 127 человек. Апробация авторского подхода к внутрифирменному обучению в полной мере была осуществлена в одной организации малого бизнеса и отдельные модули технологии апробированы в 5-ти организациях малого и среднего бизнеса г.Челябинска.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- Впервые описано содержание профессиональной компетентности менеджеров по продажам.

- Разработана, теоретически обоснована и эмпирически подтверждена авторская модель обеспечения профессиональной успешности менеджеров по продажам.
- Адаптирована к обучению специалистов отдела продаж технология реализации внутрифирменного обучения на предприятии малого бизнеса.
- Разработана и теоретически обоснована авторская модель проектирования и внедрения системы внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж как фактора повышения их профессиональной успешности.

Теоретическая значимость исследования. В результате теоретико-эмпирического исследования описаны социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам. Раскрыты социально-психологические условия, обеспечивающие успешность профессиональной деятельности менеджеров по продажам в условиях конкретного предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что сформулированные в диссертационном исследовании теоретические положения, выводы и рекомендации по построению системы внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж, разработанные технология оценки профессиональной компетентности менеджеров по продажам и технология построения программы их внутрифирменного обучения, могут быть применены в организациях малого и среднего бизнеса, как в практике работы внешних психологов-консультантов, так и в работе отделов персонала организаций. Выявленные профессиональные компетенции и их различия между менеджерами по продажам с разной профессиональной успешностью могут быть положены в основу обучения специалистов в сфере продаж. Так же могут оказаться полезными для психологического консультирования менеджеров по продажам по вопросам их профессионального развития.

Апробация результатов теоретических и практических исследований. Основные результаты диссертационного исследования и теоретические положения обсуждались на заседаниях кафедры социальной психологии ЮУрГУ (г. Челябинск, 2006-2007 гг.) и на заседании кафедры консультационной психологии факультета психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова (Ярославль, 2007 г.); на секции «Адаптация персонала» региональной научной межвузовской конференции «Психическая и социально-психологическая адаптация: проблемы теории и практики» (г. Челябинск, ЮУрГУ, 2005), на секции «Организационное поведение: проблемы и методы» Всероссийской научной конференции «Психологическая теория и практика в изменяющейся России» (г. Челябинск, ЮУрГУ, 2006), на секции «Обучение и развитие персонала организаций» региональной научной межвузовской конференции «Психология в изменяющемся мире: развитие, адаптация, творчество» (г. Челябинск, ЮУрГУ, 2007), на секциях Международных конгрессов «Социальная психология XXI

столетия» (г.Ярославль, 2005, 2006 и 2007 гг.), на Всероссийской научно-практической и методической конференции «Современные проблемы прикладной психологии» (г.Ярославль, октябрь 2006г.).

Внедрение результатов исследования. Апробация и проверка эффективности диссертационного исследования проходили в лаборатории социально-психологических исследований кафедры социальной психологии Южно-Уральского государственного университета. В полной мере апробация авторского подхода к внутрифирменному обучению была осуществлена в одной организации малого бизнеса. Отдельные модули технологии апробированы и внедрены в практику работы пяти организаций. Авторская технология оценки персонала отдела продаж адаптирована и внедрена в работу одного предприятия среднего бизнеса, послужив основой для создания Ассесмент-Центра.

Достоверность результатов исследования обеспечивалась многоаспектным анализом проблемы, адекватными целями и задачами работы, соблюдением принципов планирования практического психологического исследования, пролонгированным сбором теоретического и практического материала, совокупностью (качественного и количественного) методов обработки и анализа результатов, а также непротиворечивостью полученных данных результатам других исследований.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и 15 приложений. Текст иллюстрирован схемами и рисунками. Общий объем диссертационной работы составляет 170 страниц. Библиографический список содержит 207 наименований, из них 2 на английском языке и 6 ссылок на Интернет-ресурсы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы, дается характеристика объекта, предмета, гипотез, целей и задач исследования, определяются научная новизна, теоретическая и практическая значимость, излагаются основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе **«Профессиональная деятельность менеджеров по продажам как объект психологического исследования»** проанализированы особенности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, проведено теоретическое исследование компетентностного подхода к обучению и оценке персонала организаций, разработаны профиль профессиональной компетентности менеджера по продажам и модель его профессиональной деятельности.

В разделе 1.1. «Компетентностный подход к анализу профессиональной деятельности менеджера по продажам» уточняется понятие «менеджер по продажам». Проведен анализ отечественных и зарубежных подходов к определению понятий компетентность и компетенции, к формированию модели компетентности и к диагностике компетенций (Т.Ю.Базаров,

В.И.Байденко, Д.Бартрам, В.А.Болотов, Н.А.Володина, Ч.Вудраф, А.И.Гончаров, Н.А.Гришанова, А.М.Гуревич, И.А.Зимняя, С.В.Иванова, В.А.Исаев, Б.К.Коломиец, Г.Б.Морозова, Дж.Равен, З.Н.Сафина, Ю.Г.Татур, С.Уиддет, С.Холлифорд, А.Г.Шмелев). Проведено теоретическое обоснование модели компетентности менеджера по продажам.

Менеджер по продажам – это работник, который активно занимается поиском клиентов и осуществляет продажу товаров и услуг оптовой компании или компании, в которой сбыт высоко персонифицирован. Функции МПП – разработка плана продаж, привлечение новых покупателей и «ведение» постоянных, обработка текущих заказов, контроль продаж, оформление необходимой документации. Деятельность этого сотрудника отличается высокой степенью самостоятельности, он абсолютно мобилен и свободен в своих перемещениях. Суть его работы – осуществление взаимодействия между заказчиком-клиентом и исполнителем, то есть своим коллективом.

Компетентностный подход отражает системный подход к управлению персоналом с использованием модели компетенций. Существуют разные подходы к определению понятия «компетентность». Анализ литературных источников показал, что понятие компетентности тесно связано с успешностью, продуктивностью деятельности профессионала. Применительно к целям нашего исследования *компетентность* определена, как способность индивида решать рабочие задачи и получать необходимые результаты работы; как ключевое понятие, которое позволяет применить интегральный подход к работнику как к активной личности, заинтересованной в реализации своих способностей через эффективную профессиональную деятельность; как характеристика, которая влияет на успешность исполнения работниками своих профессиональных функций. Единое представление о профессиональной компетентности работника может быть дифференцировано благодаря выделению конкретных компетенций, которые являются компонентами компетентности. *Компетенция* – это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций и отражающая необходимые стандарты поведения. Согласно этому определению компетенции являются «измерениями» поведения, и их названия должны совпадать с характеристиками или свойствами, с помощью которых можно «объяснить» поведение индивида. Правильное определение значимых компетенций, связанных со спецификой работы, является одним из ключевых моментов в развитии сотрудников компании. То есть, в практической работе с персоналом организаций важно описать *профиль должности* или *модель компетентности*, которая и представляет собой перечень компетенций, необходимых для успешного функционирования в рамках конкретной должности. Построение модели компетентности является мощным инструментом развития организации, поскольку модель компетентности позволяет унифицировать требования к персоналу, формирует единые стандарты и обеспечивает основу для оценки сотрудников. В зависимости от

целей построения модели компетентности различают разные виды компетенций: стандартные, ключевые и ведущие; отражающие особенности корпоративной культуры (команды) и особенности выполняемой работы; поведенческие (индивидуальные), технические (профессиональные) и корпоративные компетенции (Базаров Т.Ю., Иванова С.В., Морозова Г.Б.). В соответствии с целями нашего исследования в модели компетенций выделены *стандартные компетенции* (общие для всех менеджеров по продажам, не зависящие от их сферы деятельности) и *ведущие компетенции организации*, которые адаптируют стандартную модель компетенций к стратегическим целям и специфике компании посредством выделения компетенций, отличающих менеджеров по продажам этого предприятия от других и, обеспечивающих им конкурентные преимущества. На основании проведенного анализа подходов к формированию профиля компетентности и анализа профессиональной деятельности МПП, опираясь на литературные источники, ранее проведенные исследования и собственный опыт работы с менеджерами по продажам, мы выделяем следующие группы *стандартных компетенций*: профессиональные знания, компетентность в технологии продаж, коммуникативная компетентность, компетентность в выстраивании отношений с покупателем, принятие профессиональной роли. *Личностные особенности* также правомерно включить в стандартные компетенции менеджеров по продажам, но мы их выводим за рамки стандартных компетенций и рассматриваем отдельно в связи с их особой значимостью для менеджеров по продажам и в связи со сложностью их изменения в условиях внутрифирменного обучения.

В разделе 1.2. «Модель профессиональной деятельности менеджера по продажам» описываются факторы, оказывающие влияние на успешность профессиональной деятельности МПП в рамках организации (Т.А.Бакшт, Н.И.Скуднова, Дж.Мэннинг, Б.Рис, В.Фридеман). Системный подход предполагает работу с организацией как с целостной системой, поэтому в качестве факторов, оказывающих влияние на успешность профессиональной деятельности МПП, выделены факторы, обусловленные организацией, и вклад в успешность со стороны самого МПП. Факторы, обусловленные организацией, включают в себя наличие в организации специальных условий для работы МПП и отсутствие организационных проблем, затрудняющих профессиональную деятельность. Они объединяют в себе в первую очередь создание и организацию персонал-технологий, а именно: разработку «портфеля сотрудника», разработку регламентов работы и вознаграждения, работу руководителя отдела сбыта, взаимодействие с другими отделами. Последовательная реализация персонал-технологий способствует формированию положительной мотивации менеджеров к деятельности в рамках организации. Так же на мотивацию влияет и отношение к профессии, потребность к реализации себя в конкретной профессиональной сфере, профессиональная направленность. Позитивная мотивация является условием, при котором компетенции, которыми обладает индивид,

проявляются наиболее полно (Дж.Равен). Тогда модель профессиональной деятельности МПП может быть представлена следующим образом (рис.1).

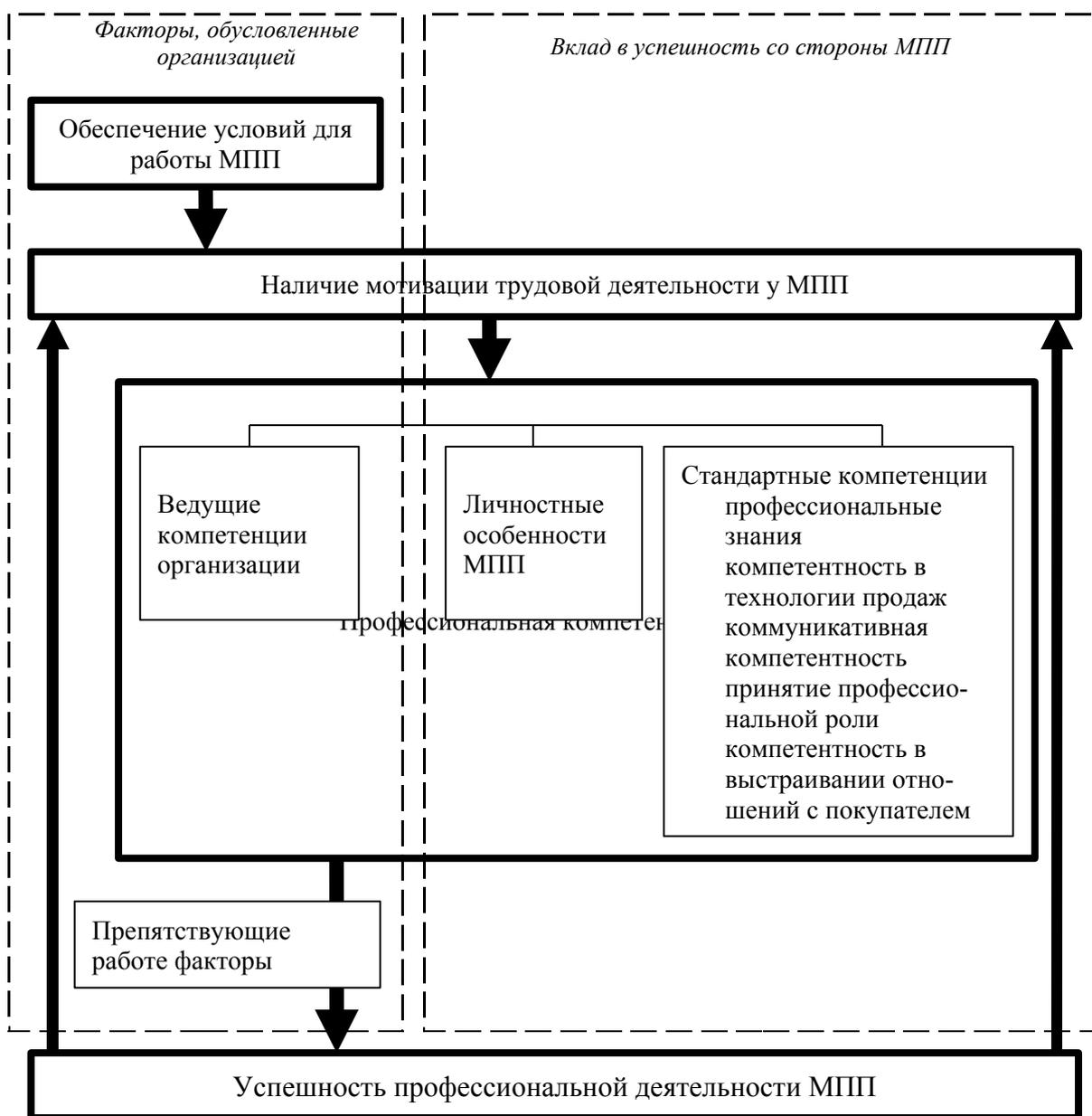


Рис. 1. Модель профессиональной деятельности менеджера по продажам.

Во второй главе «**Эмпирическое исследование профессиональной компетентности менеджеров по продажам**» уточняется содержание модели профессиональной компетентности МПП.

В разделе 2.1. «Планирование исследования» описаны цель, предмет, объект и задачи эмпирического исследования. В исследовании приняло участие 127 менеджеров по продажам из 14 организаций. Все организации, принявшие участие в исследовании, относятся к среднему и малому бизнесу и находятся примерно в одинаковых условиях высокой рыночной конкуренции. На основании экспертной оценки все менеджеры были отнесены к разным группам: высокоуспешных – 34 человека, среднеуспешных – 50 человек и низкоуспешных – 35.

В разделе 2.2. «Технология оценки персонала отдела продаж» разработана технология оценки профессиональной компетентности сотрудников отдела продаж, подобраны, адаптированы и разработаны соответствующие ей методы; проведена оценка валидности модели компетентности и процедуры оценки компетенций.

Вопросам оценки персонала посвящены работы А.М.Гуревич, Ч.Вудрафа, П.Сенге, М.Аrmstrong. Качественную и эффективную оценку персонала обеспечивают Ассесмент-Центры. Их отличительными особенностями: концентрация на поведении; воспроизведение в заданиях ключевых моментов работы; использование в дополнение к групповым заданиям интервью и тестов; одновременная оценка нескольких сотрудников, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть свой потенциал и применить свои способности. Задачам построения внутрифирменного обучения сотрудников отдела продаж наиболее соответствует идея Центров Развития. *Центр Развития* (ЦР) позволяет не только определить способности участников, но способствуют повышению мотивации сотрудников посредством их участия в развитии. Идея ЦР заключается в том, чтобы одновременно достичь двух целей: получить точную объективную информацию и обеспечить ее принятие участниками. Обе задачи обеспечивались в нашем исследовании *технологией проведения процедуры ассесмента*. Ключевыми моментами ее являются: коммуникация с участниками до проведения ЦР, информирование их о предстоящем мероприятии, предоставление возможности выяснить все вопросы; соответствие содержания упражнений реальной деятельности участников; сотрудничество с участниками, партнерский подход, подразумевающий передачу ответственности за развитие в руки участников; понимание участниками целей проведения ЦР; индивидуальная мотивация участников к участию в ассесменте; создание атмосферы доверия, творчества, исследования; привлечение к участию в оценке руководства; обеспечение качественной позитивной обратной связи от наблюдателей, руководства, коллег; индивидуальное консультирование по результатам ассесмента. ЦР проводит ведущий-тренер, выполняющий две основные функции: организатора и фасилитатора. Он обеспечивает вводную информацию для участников, помогает участникам наилучшим образом воспринимать, интегрировать и использовать информацию, полученную от наблюдателей. Важный момент организации ЦР – это обеспечение конфиденциальности информации. Подготовка ЦР также включала в себя подготовку наблюдателей, направленную на выработку навыка оценки людей и умения давать обратную связь. Разработанная технология оценки включает несколько этапов.

1 этап: сбор первичной информации, необходимой для подготовки проведения ассесмента, в частности, – для разработки ролевых игр. Для выполнения целей этапа разработаны анкета, позволяющая оценить особенности организационных условий работы МПП, и структурированное интервью, направленное на выделение организационных условий работы.

2 этап – это собственно процедура ассессмента, направленная на оценку уровня профессиональной компетентности менеджеров по продажам. Стандартные и личностные особенности оценивались одинаково. Для оценки личностных особенностей применялся личностный многофакторный опросник Р.Кеттела в модификации «16 PF». Большая часть стандартных компетенций оценивалась методом наблюдения за участниками ролевых игр. Для каждого из участников разрабатывались индивидуальные условия игры. Особое внимание уделялось тому, чтобы уровень сложности игр оставался одинаковым. Для оценки ведущих компетенций организации в случае необходимости нами вводились специальные методики. Далее модель была апробирована. По полученным данным была проведена проверка количественной и качественной валидности списка, включающая субъективные оценки участников и руководителей, и статистический анализ результатов измерений (оценок наблюдателей). Был сделан вывод, что разработанный профиль компетентности является адекватным инструментом для оценки менеджеров по продажам в ассессмент-центрах. Для оценки стандартных компетенций, отражающих принятие профессиональной роли и позитивное отношение к покупателю, помимо метода наблюдения применялись методы личностного дифференциала и проективная методика «коллаж». Методом семантического дифференциала менеджеры оценивали определяемые понятия «Я продавец», «Я», «Я идеальный» и «Мой покупатель». Для изучения восприятия себя в роли продавца и особенностей восприятия покупателя применялась методика коллажа: задаваемая тема коллажа – «я и мой покупатель». О векторе мотивации к выполнению трудовой деятельности мы судили на основании интервью, которое проводилось на третьем этапе, также для этой цели мы использовали опросник СТМ (структура трудовой мотивации) и метод семантического дифференциала для определения понятий «моя организация» и «моя профессия».

3 этап заключается в индивидуальной консультации менеджеров по продажам, которая преследовала следующие цели: (1) информирование участников об индивидуальных результатах прохождения ассессмента, (2) оценка уровня профессиональной направленности менеджера, (3) психологическое консультирование (по желанию менеджера). Целью консультирования было выявление представлений, установок и мыслей, препятствующих успешной профессиональной деятельности и их коррекция. Наиболее соответствующим ситуации и цели консультирования является когнитивно-поведенческое направление в консультировании, в частности рационально-эмоциональная терапия (А.Эллис, А.Бек).

На *4 этапе* руководителю предоставляется отчет о результатах оценки. Целью этого этапа является не только информирование руководителя о результатах оценки, но и анализ и постановка целей профессионального развития персонала отдела продаж; проблематизация, обоснование противоречий в деятельности менеджеров по продажам; обозначение образовательных потребностей сотрудников. Важным инструментом этого

этапа является профессиональная позиция консультанта, включающая роли эксперта и консультанта, и реализуемая через разделение ответственности за общий результат и осознание консультантом своей миссии в процессе, соотносимой с целями и задачами участников деятельности (консультанта и консультируемого).

Раздел 2.3. – «Результаты оценки организационных условий профессиональной деятельности менеджерами по продажам с разной профессиональной успешностью». Выявлена положительная корреляционная зависимость успешности и коэффициента благоприятности условий работы, рассчитанного по ответам менеджера. Чем благоприятнее менеджер оценивает условия работы в организации, тем выше его успешность и наоборот.

Раздел 2.4. – «Мотивационные особенности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью». При изучении мотивационных особенностей анализ шести типов потребностей (условия труда, общение, карьера, самоактуализация в профессии, социальное благополучие, личностная безопасность) показал, что существует некоторая повторяемость профилей структуры трудовой мотивации менеджеров с разной успешностью. Наиболее высоко менеджеры ценят самоактуализацию в профессии, возможность в организации повышать свой профессиональный уровень. Необходимость этого диктуется спецификой профессии. Менее ценится всеми менеджерами социальное благополучие. Последний факт менеджеры объясняют тем, что они не нуждаются во внешней социальной заботе, в том числе и от организации, они больше привыкли полагаться на себя. Данные статистического анализа указывают на значимые ($p < 0,05$) различия между группами менеджеров с разной успешностью по значению для менеджеров возможности профессионального развития (мотиватор «самоактуализация в профессии»), причем возможность профессионального роста имеет большое значение для высокоуспешных менеджеров, а средне и низкоуспешные менеджеры схожи в своих оценках. На мотивационную направленность менеджеров оказывает влияние не только удовлетворенность основных мотивов труда, но и эмоциональное отношение к организации, отношение к своей профессии. Отношение изучалось методом семантического дифференциала. Для определения понятия «Моя организация» были включены шкалы: общее отношение, доброжелательность, комфортность, понятность и стабильность. Для определяемого понятия «Профессия продавец»: общее отношение, комфортность, понятность и стабильность. Статистический анализ показал, что по всем категориям высокоуспешные менеджеры дают более высокие оценки, чем средне- и низкоуспешные менеджеры. Среднеуспешные менеджеры больше отличаются от высокоуспешных менеджеров, чем низкоуспешные. Это различие проявляется как в оценках организации, так и в оценках профессии. Если низкоуспешным менеджерам организация кажется не очень позитивной, не очень понятной и не очень комфортной, то среднеуспешные добавляют в это перечень и то, что организация им кажется

еще и не очень доброжелательной и стабильной. Именно в оценках доброжелательности и стабильности организации и различаются между собой низко- и среднеуспешные менеджеры: среднеуспешные оценивают организацию по этим категориям ниже. В работе обоснован вывод, что у среднеуспешных менеджеров более низкая мотивация трудовой деятельности в организации, но более высокая мотивация к профессиональной деятельности в сфере продаж вообще. Это подтверждают результаты интервью, направленного на выявление уровня профессиональной направленности. Статистический анализ показал высокую взаимосвязь ($p < 0,001$) успешности с уровнем профессиональной направленности.

Раздел 2.5. – «Личностные особенности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью». Взаимосвязь успешности при высоком уровне статистической значимости ($p < 0,01$) обнаружена с фактором смелость (Н) и со значением шкалы валидности (MD). Выявлена статистически значимая взаимосвязь ($p < 0,05$) успешности с факторами «сила Я» (С), «теплота» (А) и «самоудовлетворенность» (Q_2). Р.Кеттел указывал на то, что эти характеристики зависят от врожденных предпосылок, в связи с чем, представляется проблематичным развитие этих качеств в результате внутрифирменного обучения. Однофакторный дисперсионный анализ позволяет утверждать, что группы высоко-, средне- и низкоуспешных менеджеров значимо различаются ($p < 0,05$) по значениям шкал MD, Н и Q_2 . Чем выше успешность, тем более менеджер склонен приукрашать себя в глазах других, тем он более социально-самоуверенный и общителен и тем выше его самоудовлетворенность. Не выявлено значимых различий в личностных особенностях между группами средне- и низкоуспешных менеджеров. Возможно, наиболее определяющими для успешности являются такие качества, как желание предстать в глазах других в более благоприятном свете и социальная уверенность и общительность (смелость). Все эти данные позволяют говорить нам о корректности включения в модель успешности личностных особенностей МПП и их значимости для результативности в работе менеджеров по продажам.

Раздел 2.6. – «Результаты оценки стандартных компетенций менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью». Выявлена прямая зависимость ($p < 0,01$) между оценками компетенций менеджеров и их успешностью. Данные однофакторного дисперсионного анализа указывают, что группы высоко-, средне- и низкоуспешных менеджеров различаются на высоком уровне статистической значимости ($p < 0,01$) по всем оцениваемым компетенциям. Причем при графическом анализе средних значений обращает на себя внимание то, что группы неодинаково отличаются друг от друга по некоторым компетенциям. Например, компетенции высокоуспешных МПП значительно превосходят уровень компетенций остальных менеджеров. А по некоторым компетенциям средне- и низкоуспешные менеджеры получают примерно одинаковые оценки. Например, это «ведение телефонных переговоров», «способность

управлять беседой», «способность отвечать на возражения покупателя», «клиентцентрированность» и другие.

В разделе 2.7. «Соответствие результатов исследования разработанной модели профессиональной деятельности менеджера по продажам» результаты эмпирического исследования сопоставлены с разработанной моделью профессиональной деятельности МПП.

В результате исследования были выявлены три группы менеджеров по продажам: высокоуспешные, среднеуспешные, низкоуспешные (табл.1). Полученные эмпирические данные согласуются с разработанной моделью профессиональной деятельности и позволяют объяснить механизм обеспечения успешности профессиональной деятельности МПП (рис.2.).

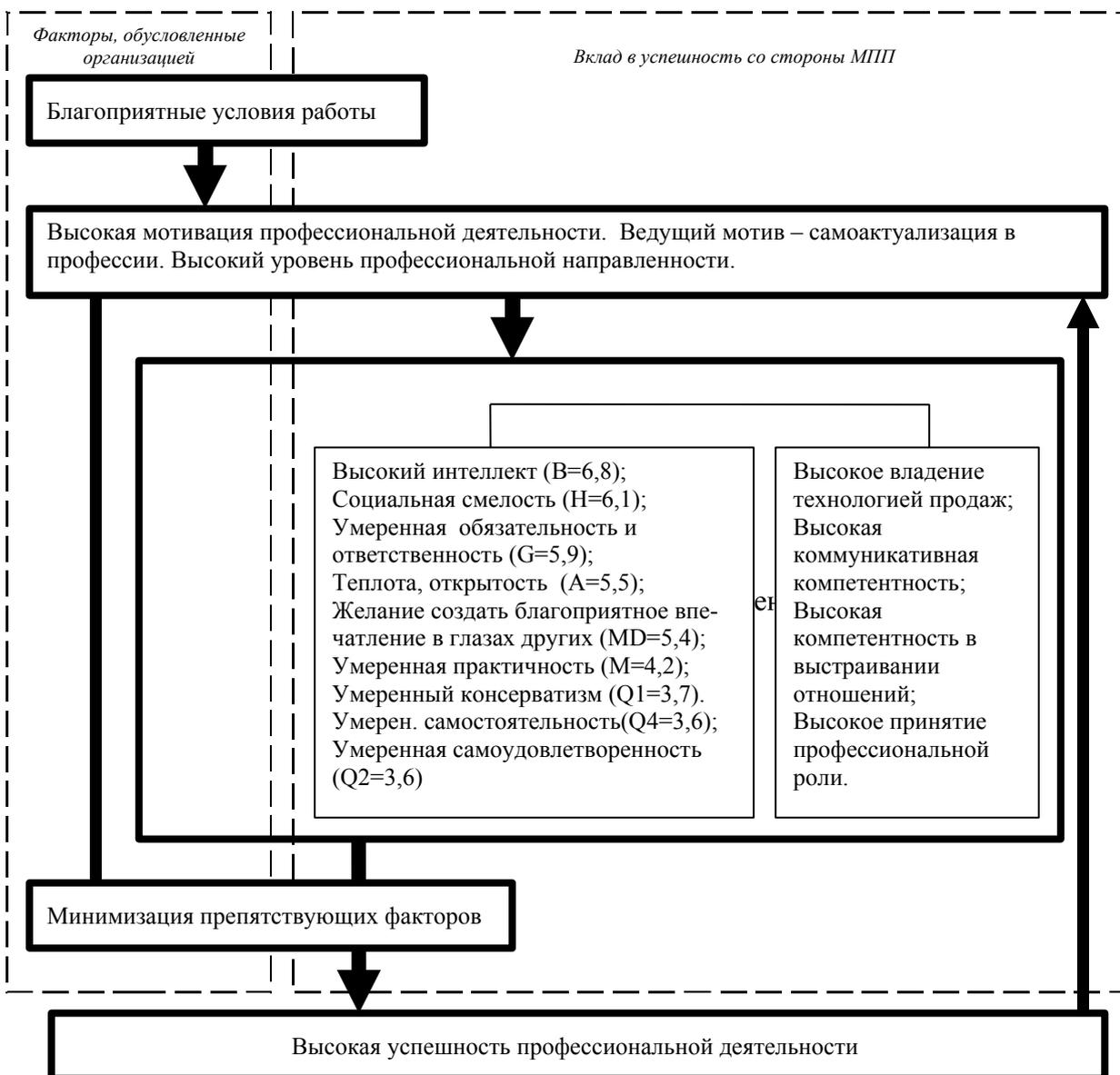


Рис.2. Модель обеспечения успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам.

Таблица 1.

Содержание модели профессиональной компетентности МПП с разной профессиональной успешностью

Содержание модели	Высокоуспешные МПП	Среднеуспешные МПП	Низкоуспешные МПП
Стандартные компетенции	Высокое владение технологией продаж (5,11) Высокая коммуникативная компетентность (5,52) Высокие оценки за компетентность в выстраивании отношений (5,16) В роли продавца активны, динамичны. Стремятся быть еще более активными. Оценивают себя позитивно и стремятся быть лучше. Высокое принятие профессиональной роли.	Среднее владение технологией продаж (4,38) Хороший уровень коммуникативной компетентности (4,87) Средняя компетентность в выстраивании отношений (4,42) Оценивают покупателя менее позитивно, чем другие МПП. В роли продавца достаточно активны, хотят быть еще более активными. В отличие от других менеджеров воспринимают покупателя, как менее активного. Возможно непринятие профессиональной роли.	Недостаточное владение технологией продаж (4,06), особенно – мастерством презентации. Средний уровень коммуникат. компетентности (4,44), наиболее низкие оценки за качество зрительного контакта, способность контролировать невербальное поведение. Невысокие оценки компетентности в выстраивании отношений (4,00) В роли продавца менее активны, чем другие МПП. Хотят быть более активными, но в продаже это не реализуют. Невысокая самооценка в сравнении с другими менеджерами. В продаже чувствуют себя недостат. уверенно. Непринятие профессиональной роли.
Личностные особенности	Высокий интеллект (B=6,8); Социальная смелость (H=6,1); Умеренная обязательность и ответственность (G=5,9); Теплота, открытость (A=5,5); Желание создать благоприятное впечатление в глазах других (MD=5,4); Умеренная практичность (M=4,2); Умеренный консерватизм (Q1=3,7). Умеренная самостоятельность (Q4=3,6); Умеренная самоудовлетворенность (Q2=3,6)	Сильный характер, обязательность, ответственность (G=6,8); Высокий интеллект (B=6,1); Теплота, открытость (A=5,2); Умеренная социальная смелость (H=4,7); Умеренная практичность (M=4,1); Умеренный консерватизм (Q1=3,8); Несамостоятельность, зависимость от группы, расслабленность (Q4=3,0); Низкая самоудовлетворенность (Q2=2,5).	Высокий интеллект (B=6,3); Умеренные обязательность и ответственность (G=4,2); Сдержанность в общении (A=3,9); Робость в общении (H=3,7); Умеренная практичность (M=3,6); Консерватизм, сопротивление новому, ригидность (Q1=2,5); Несамостоятельность, зависимость от группы, апатичность (Q4=2,5); Низкая самоудовлетворенность (Q2=2,2).
Мотивационные особенности	Высокая мотивация проф. деятельности. Высокие оценки организации и профессии по всем критериям. Мотив самоактуализации в профессии (средний ранг – 1,8) является ведущим для 79% менеджеров. У каждого второго дополнит. ведущий мотив – карьерный рост. Высокий уровень проф. направленности.	Невысокая мотивация проф. деятельности. Невысокая лояльность к организации: более низкие, чем у других МПП оценки доброжелательности и стабильности организации и стабильности своей профессии. Мотив самоактуализации в профессии (ранг – 2,3) является ведущим для 62% МПП. Средний уровень проф. направленности.	Невысокая мотивация проф. деятельности. Мотивация к сохранению работы в организации. Низкие оценки доброжелательности и стабильности организации, низкая оценка стабильности своей профессии. Мотив самоактуализации в профессии (средний ранг – 2,3) является ведущим для 64% МПП. Низкий уровень проф. направленности.
Оценка условий работы	16 % менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 2,8*	33 % менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 2,3*	32 % менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 1,5*

* - К – коэффициент благоприятности условий работы. Чем К > 1, тем более высоко оценена благоприятность условий работы.

На основании анализа моделей профессиональной деятельности менеджеров по продажам с разной успешностью сделаны выводы о влиянии на успешность не только уровня профессиональной компетентности (стандартных компетенций и личностных особенностей), но и мотивационных особенностей менеджеров и их оценок условий работы в организации. Например, высокоуспешные МПП оценивают организационные условия работы как более благоприятные, чем средне- и низкоуспешные МПП. Это способствует созданию положительного вектора их мотивации. Высокая мотивация профессиональной деятельности у высокоуспешных МПП, поддерживаемая высоким уровнем профессиональной направленности, способствует полной реализации компетенций, которыми обладает индивид. Можно говорить о том, что указанные компетенции, реализованные в полную силу при условии высокой мотивации, приводят к высокой успешности в работе. Можно предполагать, что высокий результат так же способствует сам по себе повышению мотивации к дальнейшей деятельности.

В третьей главе **«Теоретические и организационно-методические основания системы внутрифирменного обучения менеджеров по продажам»** анализируются программы по подготовке специалистов в сфере продаж, описываются цели, задачи и принципы обучения менеджеров по продажам, описана технология внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж.

В *разделе 3.1.* «Анализ программ по подготовке менеджеров по продажам» описываются основные виды и формы бизнес-обучения (М.Е. Белокурова, О.А. Гаврилова); описаны характеристики программ по подготовке МПП – тренингов продаж (П.Аллен, П.А.Буков, Дж.Вуттен, Ли Голден, И.А.Глаз, А.Е.Дружилин, М.П.Духвалова, А.Л.Замулин, М.Завадский, С.Б.Ребрик, Н.Рысев, Т.А.Солтицкая, Наумова М.Е., Т.Хопкинс, Н.Фридман). Проведен анализ программ и особенностей обучения менеджеров по продажам в организациях, принявших участие в исследовании. Он показал, что отдается предпочтение таким формам бизнес-образования, которые предприятия малого и среднего бизнеса могут реализовать самостоятельно, а именно специальному обучению и технологическому бизнес-обучению, которые максимально структурированы, методичны, с минимумом психологических аспектов. Проведение бизнес-психологических тренингов – большая редкость. Тренинги личностного роста не проводятся вовсе.

Раздел 3.2. – «Цели, задачи и принципы обучения менеджеров по продажам». Задачи обучения целесообразно формулировать исходя из специфики, конкретных организационных условий, ситуации и актуального уровня профессиональной компетентности персонала отдела продаж. Основная цель обучения – повышение успешности МПП через изменение поведения. В разделе описаны принципы, которым должна отвечать эффективно построенная система внутрифирменного обучения (ВФО): принцип изменения, принцип системности, принцип гуманистических

ценностей и позитивного подхода, принцип исследования действием и обучения в деятельности, принцип уникальности организации и принцип технологичности. Подход к ВФО, опирающийся на эти принципы, уже показал свою эффективность в практической работе отечественных специалистов по ВФО (Е.Н.Дубиненкова, Н.В.Клюева, А.И.Пригожин). Описаны принципы, которые необходимо учитывать при образовании взрослых: инновационную методологию, процессное консультирование, проектный подход, андрагогику (Н.В.Клюева).

В разделе 3.3 «Реализация проекта внутрифирменного обучения менеджеров по продажам» описана общая технология реализации внутрифирменного обучения персонала отдела продаж, основанная на общей технологии реализации ВФО, разработанной Н.В.Клюевой и Е.Н.Дубиненковой. Технология включает: (1) проблемно-целевой модуль, в котором оцениваются анализируется организационные особенности и компетентностные профили менеджеров по продажам, определяются объекты и субъекты обучения; (2) организационно-программный модуль, в котором происходит планирование и согласование программы обучения с руководством; (3) исполнительский модуль, направленный на изменения и представляющий собой совокупность социально-психологических методов; (4) рефлексивно-оценочный модуль, направленный на анализ процесса и результатов.

Раздел 3.4. – «Построение программы повышения профессиональной успешности менеджеров по продажам: основные направления и модули». Программа строится на основе результатов диагностики организации и включает три направления (рис.3). В качестве основного направления предложена организация внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж, включающая модули: программно-целевой, организационно-программный, исполнительский и рефлексивно-оценочный. Дополнительные направления: оптимизация организационных условий работы и формирование положительной мотивационной направленности.

Формирование и развитие профессиональной компетентности реализуется в рамках первого направления и включает в себя модули, отражающие содержание модели компетентности: компетентность в технологии продаж, коммуникативная компетентность, компетентность в выстраивании отношений, принятие профессиональной роли. Модуль *«компетентность в технологии продаж»* направлен на формирование и развитие компетенций: ведение телефонных переговоров, способность управлять беседой, способность выяснять потребности покупателя, проведение презентации, способность отвечать на возражения покупателя, завершение сделки. Модуль *«коммуникативная компетентность»* направлен на формирование и развитие компетенций: ясность и понятность изложения, выразительность и экспрессивность речи, качество зрительного контакта, способность отслеживать и контролировать свое невербальное поведение и внешний вид, располагающий к общению. Модуль *«компетентность в выстраивании отношений с покупателем»* направлен на

формирование и развитие компетенций: установление, поддержание и завершение психологического контакта, ориентированность на клиента, способность выстраивать партнерские отношения. Модуль «*принятие профессиональной роли*» направлен на организацию и развитие процесса принятия профессиональной роли. Он включает задачи: изучение роли продавца через изучение ожиданий покупателя и принятие его роли, осознание своих индивидуальных особенностей ролевого поведения, осознание ролевых противоречий и создание условий для их разрешения.



Рис.3. Построение программы повышения успешности МПП.

Оптимизация организационных условий работы – второе и дополнительное направление в построении программы. Организационные условия не являются составляющей профессиональной компетентности, но они оказывают непосредственное влияние на вектор мотивации менеджеров отдела продаж. Это направление объединяет в себе создание и организацию персонал-технологий, а именно: (1) *разработку «портфеля сотрудника»* (разработка должностных инструкций, требований к кандидатам и сотрудникам отдела продаж, разработка системы обучения МПП), (2) *разработку регламентов работ и вознаграждения* (разработка системы документооборота, последовательности действий, согласования, определение ответственности и пр., разработка системы вознаграждения и обеспечение ее

принятия сотрудниками), (3) *работу руководителя отдела сбыта* (оптимизация взаимодействия руководителя с сотрудниками отдела) , (4) *взаимодействие с другими отделами* (нормализация взаимоотношений между отделами, оптимизация и регламентация их взаимодействия).

Формирование положительной мотивационной направленности – третье дополнительное направления программы – включает в себя *мотивационный модуль*, объединяющий организационные мероприятия, направленные на формирование мотивации к деятельности в организации.

В *разделе 3.5. «Опыт реализации и оценка эффективности системы внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж»* описан практический опыт применения разработанной технологии повышения профессиональной успешности МПП на примере предприятия малого бизнеса. На основании полученных результатов сделан вывод об эффективности разработанного подхода.

В **Заключении** подводятся итоги диссертационного исследования, определяются перспективные направления дальнейшего исследования проблемы и формулируются следующие **выводы**:

1. Перспективным направлением оптимизации профессиональной деятельности является внедрение компетентного подхода в работе с персоналом. Наличие модели компетентности должности способствует формированию кадровой политики (набор, отбор, подбор, аттестация, оценка, обучение, ротация).
2. В диссертационном исследовании разработана модель профессиональной компетентности менеджера по продажам, включающая стандартные компетенции и личностные особенности.

Стандартные компетенции включают в себя: (1) владение технологией продаж, а именно способность управлять беседой, выяснять потребности покупателя, проводить презентацию, способности отвечать на возражения покупателя, завершать сделку и вести телефонные переговоры; (2) коммуникативную компетентность, выражающуюся в грамотности речи, способности ясно и понятно излагать свои мысли, в выразительности речи, в качестве зрительного контакта, в способности отслеживать и контролировать свое невербальное поведение; (3) компетентность в выстраивании отношений с покупателем, включающую способность устанавливать, поддерживать и завершать психологический контакт, ориентированность на клиента и его интересы, способность выстраивать партнерские отношения; (4) принятие профессиональной роли, которое подразумевает позитивную оценку самой профессии, себя в профессиональной роли и позитивное отношение к покупателю, как субъекту взаимодействия.

3. В результате исследования были выявлены три группы менеджеров по продажам: высокоуспешные, среднеуспешные, низкоуспешные. Выявлены значимые различия по компетенциям модели между менеджерами этих групп.

4. Программа повышения успешности менеджеров по продажам включает три направления. В качестве основного направления предложена организация внутрифирменного обучения специалистов отдела продаж, включающая модули: программно-целевой, организационно-программный, исполнительский и рефлексивно-оценочный. Дополнительные направления: оптимизация организационных условий работы и формирование положительной мотивационной направленности.
5. Социально-психологическими механизмами формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам являются: вовлечение менеджеров по продажам в активный исследовательский процесс собственной компетентности, поиска эффективных способов взаимодействия с покупателем; эмоциональная включенность участников обучения, формирующая позитивную систему отношений в коллективе; принятие профессионально-ролевых требований и ценностей; самопознание, самооценка и познание других; осознание индивидуального стиля продаж и собственных индивидуально-психологических особенностей; научение (моделирование и освоение поведения, отражающего содержание профессиональных компетенций менеджера по продажам).

Основные результаты работы изложены в следующих публикациях автора:

Публикация в издании, рекомендованном ВАК РФ:

1. Всемирнова Ю.В., Один из подходов к внутрифирменному обучению менеджеров по продажам // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А.Некрасова. - Серия психологические науки: Акмеология образования 2006. - Т.12. - № 4. - С. 126-128.

Другие публикации:

1. Всемирнова Ю.В., Ролевые особенности менеджеров по продажам с различной эффективностью деятельности // Ежегодник Российского психологического общества: Материалы 3-го Всероссийского съезда психологов 25-28 июня 2003 года: в 8 т. – СПб: Изд-во СПбГУ, 2003. – Т.5. - С. 307-309.
2. Всемирнова Ю.В., Влияние ролевых особенностей менеджеров по продажам на эффективность деятельности // Журнал практического психолога. Специальный выпуск: организационная психология и организационное консультирование – 2. - 2005.- №2. - С. 74-85.
3. Всемирнова Ю.В., Ролевой подход к объяснению успешности работы менеджеров по продажам // Теоретическая, экспериментальная и практическая психология: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – Т.5. - С.290-294.
4. Всемирнова Ю.В., Компетентностный подход к формированию профиля должности сотрудника предприятия // Теоретическая, экспериментальная

и практическая психология: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – Т.5. – С.47-51.

5. Всемирнова Ю.В., Модель компетентности менеджера по продажам // Психологическая теория и практика в меняющейся России: сборник тезисов Всероссийской научной конференции. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. - С.36-40.
6. Всемирнова Ю.В., Модель успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам // Психология XXI столетия. – Ярославль, МАПН, 2006. - Т. 1. - С. 254-258.
7. Всемирнова Ю.В., Модель компетентности менеджера по продажам // Материалы Всероссийской научно-практической прикладной конференции Современные проблемы прикладной психологии. – Ярославль, 2006. – Т.1. – С.125-129.