**Введение**

Современная система управления персоналом в России находится на стадии своего становления. Многие подходы и методы в работе с «человеческими ресурсами» были заимствованы на Западе и более, а иногда менее успешно трансформированы под российскую действительность и ее ментальность. В отличие от экономически развитых стран, в которых вопросы управления решаются уже более ста лет и стали нормой эффективного функционирования и статьей солидных расходов, в России в настоящее время управление персоналом является сравнительно новым веянием, в котором, к сожалению, весьма многое совершается «по наитию», значительная часть действий носит формальный характер, оторвана от реальности, специфики как самой организации, так и рынка, на котором она работает. Организации стараются следовать подобию и примеру других, внедряя аналогичные пакеты программ, уходя от реально стоящих проблем и потребностей.

**Взаимосвязь эффективной системы управления персоналом**

Для изучения и диагностики обозначенной нами проблемы нами использовался комплекс методик, включающий в себя различные каналы получения информации: наблюдение, анкетирование, метод шкалирования, проективные методики «незаконченное предложение», методика диагностики условий труда, опросник мотивационных источников (MSI).

Исследование проводилось на двух группах. В первую очередь, внутри организации, диагностика была направлена на сотрудников ТС «Кировский» - 33 человека, обслуживающий персонал (продавцы, кассиры, операторы), с целью исследование удовлетворенности персонала, их мотивации, уровня лояльности к организации как одного из факторов, указывающего на эффективный подход в управлении. На этом этапе проведенное исследование показало, что уровень лояльности довольно низкий, ярко выражена неудовлетворенность трудом, условиями и системой управления у персонала. При анализе многие факторы рабочей среды были оценены ниже среднего. Неудовлетворенность персонала имеет свой негативный выплеск в рабочую среду: некачественное выполнение своих функций, халатность, конфликтность, не желание выполнять поставленные задачи. Некомфортный психологический климат и частые конфликты как внутри коллектива, так и с покупателями также подтверждает этот факт. При этом анализ предпринимаемых действий со стороны руководства показал, что в большинстве случаев делался акцент на тех факторах, которые и так были высоко оценены и уже не служили достаточным мотивом для удовлетворения. В связи с чем, такой метод действий можно назвать как метод «затыкания дыр» старыми способами, без осмысленной диагностики потребностей персонала. Небольшие денежные премии или грамоты перестали быть факторами, способствующими росту лояльности в связи с более значимыми для персонала проблемами в рабочей среде (неудобный график работы, отсутствие корпоративной культуры, конфликты, невозможность проявить себя, недостаток информации). Второй группой, которой коснулось наше исследование, являются клиенты данной организации – потенциальные и реальные покупатели – 100 человек. Анализ данной группы проводился с целью выяснения отношения к данной торговой сети, уровня покупательской лояльности и выявления взаимосвязи между лояльностью сотрудников организации (базирующейся на эффективном управлении) и покупательской лояльностью.

Мы выяснили, что структура отношения к данной торговой сети в покупательской среде носит также негативный характер. 22% опрошенных потеряли лояльность к данной организации и перестали пользоваться ее услугами, 27% - продолжают посещать данные магазины лишь ввиду их близости и низких цен. Лишь 35% покупателей довольны работой магазинов. Среди основных причин неудовлетворенности и снижения лояльности опрошенные назвали – «плохой сервис», «грубость, невнимательность продавцов», и прочие факторы, в большинстве своем связанные с контактированием с обслуживающим персоналом. Проведенный анализ показал, что эффективная система управления, формирующая лояльность своих сотрудников оказывает существенное влияние на успешность деятельности организации в целом. Сотрудник, который непосредственной взаимодействует с контактной группой (в нашем случае «продавец-покупатель») является своего рода визитной карточной организации, именно через него транслируются основные посылы, значения и веяния, характеризующие руководство, его отношения к своим потребителям, клиентам.

Неудовлетворенный сотрудник с низким уровнем лояльности несет за собой негативное отношение и в работе с клиентами, тем самым, формируя в нем также неудовлетворенность. В итоге, негатив в работе и в отношении к себе со стороны руководства сотрудник перекладывает на покупателя, снижая его уровень лояльности.

**Предпринимательская активность в структуре индивидуальности**

Исследования проблем активности в русле теории интегральной индивидуальности достаточно условно можно разделить на два направления: теоретическое и теоретико-экспериментальное. Первое из них связано с концепцией метаидивидуального мира Л.Я. Дорфмана и рассматривает активность как основной способ взаимодействия ИИ с миром.

Теоретико-экспериментальное направление разработки проблем активности в Пермской психологической школе осуществляется под руководством Б.А. Вяткина и связано с изучением роли активности в структуре ИИ в русле одного из вариантов «линии Рубинштейна», продолженного К.К. Абульхановой-Славской и И.А. Джидарьян, т.е. представление об активности исходит из понимания ее как меры взаимодействия субъекта с окружающей действительностью, как такого способа самовыражения и самосуществования личности в жизни, при котором достигается (или нет) ею качество целостного, самостоятельного и развивающегося субъекта. В русле данного направления изучаются, прежде всего, различные виды активности. Первая группа работ ставит акцент на психодинамических видах активности в зависимости от ведущего вида деятельности: эмоциональная, волевая, моторная. В данных исследованиях изучается гармонизирующая функция стиля того или иного вида активности в рамках ИИ.

В дальнейшем локус исследовательского интереса пермских ученых смещается на виды активности психологического и социального уровней: учебная активность, религиозная активность, коммуникативная активность, социально-психологическая активность. Таким образом, в Пермской психологической школе с позиций теории интегральной индивидуальности активность понимается в качестве инициативной характеристики интегральной индивидуальности в отношениях с миром, в котором она, будучи открытой системой, осуществляет себя в своей уникальности как субъект, объединяя в себе внутренние и внешние, причинные и целевые типы детерминации. В условиях современной рыночной экономики все большее значение для успешной адаптации к экономической действительности играет предпринимательская деятельность. Основной характеристикой в определении предпринимательства является адаптация к постоянно изменяющимся условиям, большой запас сил и энергии, а также самостоятельность и ответственность за принимаемые решения и их выполнение. Основной вопрос в изучении предпринимательства, который волнует психологов, - это вопрос избранности или общедоступности предпринимательской деятельности, т.е. предприниматели это особая категория людей, наделенная определенными психологическими качествами, или же предпринимательской активностью обладают все, но в разной степени. В своих исследованиях мы придерживаемся подхода, который утверждает, что «предпринимателями не рождаются, ими становятся», что не возможно выделить определенный профиль личности предпринимателя, «различия между людьми заключаются в том, сколько предпринимательских действий они совершают». Также с выраженностью предпринимательской активности связывают феномен экономико–психологической адаптированности.

В связи с этим особенно остро стоит вопрос изучения предпринимательской активности в русле теории интегральной индивидуальности. Предпринимательскую активность следует отличать от «экономической активности» - конкретной формы участия индивида в общественном производстве и способ получения финансовых средств для обеспечения его жизнедеятельности. Под предпринимательской активностью мы понимаем сложное, многокомпонентное психологическое образование, характеризуемое как мера взаимодействия с окружающей действительностью, направленная на получение личной экономической выгоды. Пилотажные исследования, проведенные в данном направлении, показывают, что структура интегральной индивидуальности существенно различается в зависимости от уровня выраженности предпринимательской активности и включенности в предпринимательскую деятельность. В частности, по результатам эмпирического исследования интегральной индивидуальности и предпринимательской активности у частных предпринимателей и людей, работающих в бюджетной сфере, были выявлены различия по большинству изучаемых показателей (54%). Так, предпринимателей отличают следующие характеристики: определенный круг общения в соответствии с целями и задачами, прагматичность, рациональность, организаторские способности, включенность в экономическую ситуацию предприятия, генерирование идей, новаторство, нестандартный подход. Для представителей бюджетной сферы характерны больше: общительность, коммуникативность, широкий круг общения, мечтательность, эмоциональность, управляемость требованиями профессии, включенность в экономическую ситуацию страны. Кроме того, у предпринимателей с низким и высоким уровнем предпринимательской активности различия проявляются на психодинамическом, личностном и социально – психологическом уровнях интегральной индивидуальности.

**Личностные особенности специалистов по продажам**

Трудно представить современное общество без торговли. Ежедневно на нас обрушивается поток информации о продаже различных товаров и услуг. Несмотря на то, что современное общество является высокотехнологичным и куплю/продажу можно уже осуществлять, не выходя из дома (благодаря сети Интернет), выход на новые рынки, привлечение новых клиентов все же невозможны без эффективных специалистов по продажам, без их живого общения с клиентами. Ясно одно: специалисты по продажам будут нужны всегда, как бы ни было высоко развито наше современное общество.

Многочисленные сайты и газеты пестрят объявлениями по поиску менеджеров по продажам. Правда, у всех организаций разное видение идеального кандидата на эту должность. Действительно, слишком специфичны сферы, в которых происходят продажи, и слишком приблизительные представления имеются об эффективных специалистах по продажам. Кто же эти люди, которые занимаются продвижением товара и поиском новых клиентов? И самое интересное: что позволяет этим людям быть эффективными и востребованными на рынке? Постараемся в этом разобраться. В настоящее время выделяются две группы менеджеров по продажам: технические и психологические. К первой группе относятся менеджеры, направленные на работу с документацией. Психологические же менеджеры больше склонны к взаимодействию с людьми, общению. Соответственно, каждый их этих типов в большей или меньшей степени подходит для определенной организации, где упор делается на техническую или личностную сторону коммуникации при продажах. В рамках данного исследования нас будут интересовать менеджеры, так называемого, психологического типа, основным в работе которых является межличностное общение, от эффективности которого зависит количество продаж. Для изучения подобных менеджеров была выбрана сфера рекламы. Целью нашего исследования является изучение личностных особенностей эффективных специалистов по продажам в сфере рекламы. Исходя из цели, базой исследования была выбрана организация, предоставляющая на рынок рекламные услуги (в виде печатной продукции). Исследование проводилось в течение месяца. Общее число испытуемых составило 60 человек. Стоит отметить, что в исследовании принимали участие менеджеры по продажам, работающие в компании не менее одного года и при устройстве на работу прошедшие психологическое тестирование и собеседование.

На первом этапе исследования были отобраны экспериментальная и контрольная группы. В качестве критерия выступала эффективность специалистов по продажам, за которую принимался средний арифметический показатель продаж за последние полгода. Соответственно, в экспериментальную группу попали менеджеры с высоким показателем продаж, а в контрольную с низким показателем.

На втором этапе мы выявляли личностные особенности всех испытуемых с помощью следующих методик: характерологический опросник К. Леонгарда для выявления акцентуаций характера, опросник, направленный на диагностику «эмоционального интеллекта» Н. Холла, опросник «Направленность личности» по В. Смейкалу и М. Кучеру, опросник «Потребность в достижении» по Ю.М. Орлову, а так же был использован тест творческого мышления Ф. Вильямса. Для обработки данных был использован t-критерий Стьюдента (для сравнения средних выборочных значений) и критерий Фишера. Были получены следующие результаты: найдены различия в акцентуациях характера, направленности личности (НС, НЗ, ВД), эмоциональном интеллекте и креативности. Не найдено значимых различий в потребности достижении.

Исходя из полученных результатов, можно сделать следующие выводы. Выделенные нами эффективные менеджеры по продажам, как правило, обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта, который включает в себя высокие показатели по эмоциональной осведомлённости, способности управлять своими эмоциями, самомотивации, эмпатии и способности распознавать и влиять на эмоции других людей. Это свидетельствует, в первую очередь, о том, что в работе менеджера по продажам в сфере рекламы важную роль играет именно эмоциональный компонент общения. Для направленности личности этих специалистов характерна направленность на задание (этот показатель отражает интенсивность, с которой человек выполняет задание, решает проблемы и в какой мере он заинтересован выполнять свою работу как можно лучше, несмотря на свои личные интересы), другими словами эффективные менеджеры умеют держать цель и работать на результат. Для неэффективных менеджеров характерна направленность на себя (это означает, что подобные люди ожидают прямого вознаграждения и удовлетворения своих потребностей безотносительно работы, которую выполняют и безотносительно сотрудников, с которыми работают), что свидетельствует о том, что подобные специалисты ставят свои цели превыше всех остальных, не считаясь при этом с коллегами и целями компании. Имея высокую направленность на себя и низкую направленность на задачу практически невозможно стать эффективным специалистом в сфере продаж. В направленности на взаимоотношения с коллегами значимых различий не было выявлено, что вероятно связано со спецификой рабочего дня менеджера и отсутствием как такового трудового коллектива. У эффективных менеджеров был выявлен демонстративный и гипертимный тип акцентуации характера, что, вероятно, и способствовало выбору подобного рода профессии или же эти акцентуации появились уже в процессе профессиональной деятельности. Для неэффективных менеджеров более характерным является эмотивный тип акцентуации, что возможно и мешает им стать более успешными в выбранной профессии. Уровень креативности у эффективных менеджеров выше, чем не у неэффективных по следующим шкалам: гибкость мышления, оригинальность, разработанность. Эти данные свидетельствуют о том, что для специалистов данной сферы, творческий подход к решению проблем (умение переходить от одной категории к другой, поиск необычных, оригинальных, нестандартных решений, отступление от очевидного, общепринятого) является не просто желательной чертой личности, а профессионально важной чертой, от развития которой в значительной степени будет зависеть успешность продаж. Проанализировав результаты проведённого исследования, можно дать ряд рекомендаций психологу (HR-менеджеру), который осуществляет отбор менеджеров по продажам. Необходимо обращать внимание на следующие личностные черты: эмоциональный интеллект, направленность личности и креативность. Именно эти черты личности, на наш взгляд, являются наиболее важными в работе менеджеров по продажам и определяют их эффективность в сфере рекламных услуг. Также хотелось бы отметить важность дальнейшего сопровождения работающих менеджеров по продажам, необходимость проводить диагностику персонала, с целью регистрации их актуального развития, выявления имеющихся проблем. Систематическое наблюдение за личностной и профессиональной динамикой развития менеджеров позволит выбирать наиболее эффективные пути дальнейшего развития, прогнозировать кризисных периоды профессионального и личностного роста, грамотно выстраивать обучение молодых специалистов по продажам.

В завершении хотелось бы обозначить ряд вопросов, рассмотрение которых, по нашему мнению является наиболее актуальным для продолжения исследования эффективных менеджеров по продажам. Неизученными остаются влияние гендерных, возрастных и имиджевых особенностей менеджеров на эффективность продаж и сопоставительный анализ эффективных менеджеров в различных сферах продаж, поиск общих и специфичных личностных черт. Такими мы видим пути наших дальнейших исследований.

**Заключение**

Компоненты предпринимательской активности в обеих выборках оказались тесно взаимосвязаны со свойствами всех уровней интегральной индивидуальности, однако в группе частных предпринимателей взаимосвязи характеризуются большей выраженностью и большей многомногозначностью. Факторное отображение структуры интегральной индивидуальности частных предпринимателей с низким и высоким уровнем развития предпринимательской активности также характеризуется существенным своеобразием. Для частных предпринимателей с высоким уровнем предпринимательской активности характерно выделение «смешанных» факторов, т.е. включающих свойства разных уровней интегральной индивидуальности, в то время как для частных предпринимателей с низким уровнем предпринимательской активности характерно выделение факторов в соответствии с уровнями интегральной индивидуальности. Следовательно, предпринимательская активность обладает системообразующей функцией, поскольку определяет своеобразие структуры интегральной индивидуальности.

**Список литературы**

1. Аксенова Е.Л., Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2007.
3. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 2007.
4. Герберт Д., Л. фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация. / Пер. с нем. - Х: Изд-во Гуманитарный центр / Шипилова– 2008.
5. Журавлев, А.Л. Психология совместной деятельности. – М.: Ин-т психологии РАН, 2005. - 639 с.
6. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб. Питер, 2008.
7. Машков В.Н. Практика психологического обеспечения руководства, управления, менеджмента. – Спб: Речь, 2005.
8. Мескон М.Х., Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2008.
9. Розанова В.А. Психология управления. – М.: Журн. "Управление персоналом", 2008.
10. Райгородский Д.Я. Психология руководства. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М, 2005. – 768 с.
11. Сысоев В.В., Сысоев И.В. Теоретические основы психологии управления. – М.: Изд-во СГУ, 2006.
12. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих компаний: Анализ и практические выводы. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство – Спб: Питер, 2007.
14. Шеклтон, В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб.: Питер, 2008.