

Социальная и организационная психология и психология управления

УДК 316.343-057.17-7+658.8.007
ББК Ю941.1

МОТИВАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ С РАЗНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТЬЮ

Ю.В. Всемирова

Приведены результаты изучения мотивационных особенностей менеджеров по продажам с разной успешностью профессиональной деятельности, а также результаты сравнения структуры трудовой мотивации у высоко-, средне- и низкоуспешных менеджеров. Анализируется взаимосвязь оценок своей профессии и организации с успешностью профессиональной деятельности. Указанные оценки рассматриваются как вектор, влияющий на мотивационную направленность менеджеров.

Ключевые слова: структура трудовой мотивации, менеджеры по продажам, отношение к организации, отношение к профессии.

Мотивация профессиональной деятельности – один из важнейших вопросов управления персоналом. От того, насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, стремление достичь и обеспечить наилучший результат. Это, в свою очередь, является основой для эффективной деятельности организации в целом. В этом смысле решающей для рыночно ориентированных компаний, работающих в конкурентных сегментах рынка, оказывается успешность деятельности специалистов отделов продаж – менеджеров по продажам (МПП). Поэтому большинство таких компаний уделяют особое внимание вопросам их мотивации.

Описание дизайна исследования. Методическое обеспечение экспериментального исследования такого рода психологических феноменов требует отдельного рассмотрения. В связи с этим особый интерес представляет методика «*Структура трудовой мотивации*» (СТМ), разработанная Н.Н. Мельниковой и Д.М. Полевым [2]. Методика позволяет получить данные по шести исследуемым типам потребностей: «условия труда», «общение», «карьера», «самоактуализация в профессии», «социальное благополучие», «личностная безопасность». Технология выполнения методики предполагает двукратное за-

полнение вопросника: оценка идеальных условий и оценка фактических условий труда. По итогам выполнения методики определяются количественные характеристики по каждому типу потребности, а также их ранговая иерархия. Анализ взаимосвязанности ранговых иерархий в разных группах МПП и при разных замерах в каждой их группе проводился на основании данных метода ранговых корреляций Спирмена и однофакторного дисперсионного анализа ANOVA.

Успешность профессиональной деятельности может определяться работником как высокоценная на когнитивном или эмоциональном уровнях, но может не представляться ему достижимой в конкретных организационных условиях [3]. Поэтому как вектор, определяющий мотивационную направленность менеджеров, мы рассматривали их отношение к организации и отношение к своей профессии. Для изучения этих отношений нами был выбран метод семантического дифференциала (СД). Выбор был обусловлен тем, что метод СД исследует не семантику, а эмоциональную окраску значений. Метод СД удобен в том смысле, что помогает прямым замером измерить отношение испытуемого к социальным объектам, позволяет определить место каждого значения в некотором семантическом

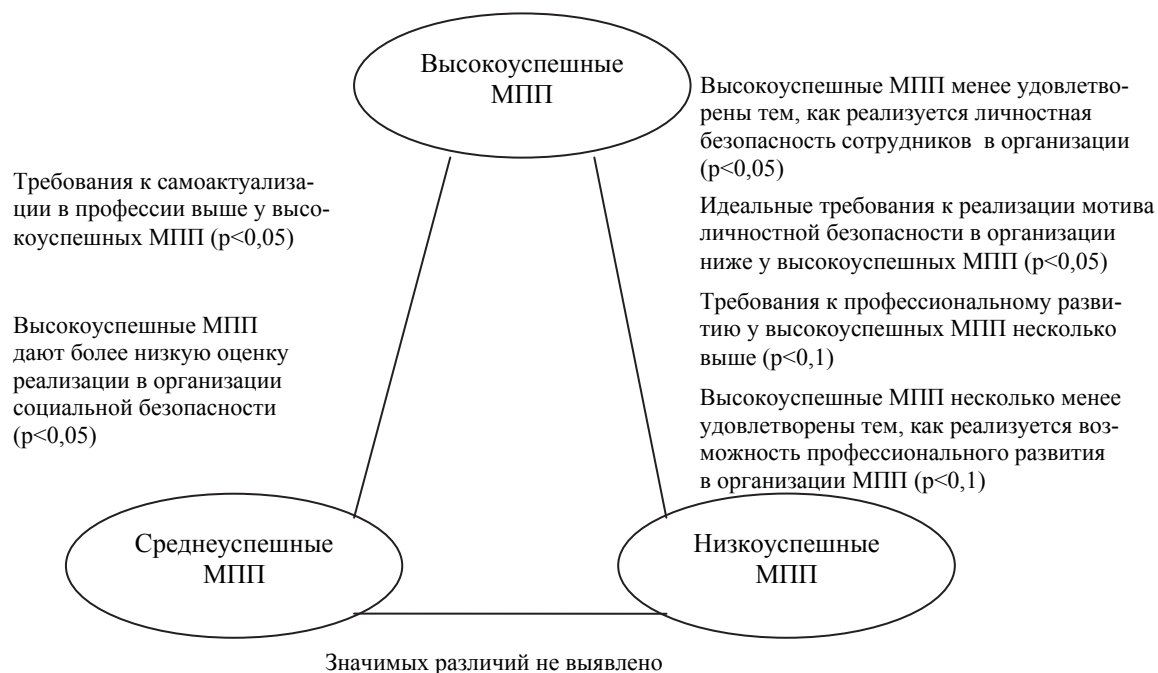


Рис. 1. Различия структуры мотивации у менеджеров с разным уровнем успешности профессиональной деятельности (по значениям U-критерия Манна – Уитни)

пространстве и вычислить расстояние между значениями [1].

Всеми обследуемыми методом СД выполнялась оценка понятий «моя организация» и «профессия продавец». Категориями оценки методом СД для понятия «организация» являлись «общее отношение», «комфортность», «понятность», «стабильность» и «доброжелательность», а для понятия «профессия» – только первые четыре категории. Различия в среднegrupповых показателях определялись на основании значений t-статистики Стьюдента.

Кроме того, с обследуемыми проводилось структурированное интервью, включающее в себя обсуждение результатов психологического обследования по методике, позволившее интерпретировать результаты исследования.

Характеристики выборки. В исследовании приняло участие 127 МПП из 14 организаций среднего и малого бизнеса, разных организационно-правовых форм, находившихся в примерно одинаковых условиях высокой рыночной конкуренции.

По результатам экспертной оценки выборка МПП была разделена на 3 подвыборки: группы высокоуспешных МПП, среднеуспешных и низкоуспешных. Критериями определения уровня успешности являлись основные качественные и количественные характеристики деятельности МПП: объем выполнения им плана продаж; количество персональных контактов в его базе клиентов; числен-

ность клиентов, предъявлявших жалобы и замечания к деятельности МПП; количество положительных отзывов клиентов; численность постоянных клиентов у МПП; корректность и аккуратность в работе с документами; своевременное представление МПП предусмотренной должностными инструкциями отчетности; своевременность оплаты клиентами выставленных счетов за проданную продукцию; удельный вес вновь привлеченных клиентов в общей базе.

Описание результатов исследования. Установлена определенная повторяемость профилей структуры трудовой мотивации МПП.

Менее всего всеми менеджерами ценится *социальное благополучие*, что при интервьюировании объяснялось ими отсутствием необходимости во внешней социальной заботе (в том числе и со стороны организации, в которой они работают), поскольку они больше привыкли полагаться на себя. Наиболее высоко менеджеры ценят *самоактуализацию в профессии*, возможность в организации повышать свой профессиональный уровень. При этом анализ взаимосвязанности ранговых иерархий в группах МПП с разной степенью профессиональной успешности показывает, что по мере возрастания успешности снижается уровень их удовлетворенности качеством и возможностями своего профессионального роста в организации.

Для большинства менеджеров ведущим мотивом является «самоактуализация в профессии», а доминирование мотива «карьера» наблюдается только у каждого второго высокоуспешного менеджера. Ключевая роль мотива «самоактуализация в профессии» может способствовать не только росту успешности работы менеджеров, но и формированию стратегий организации по найму в ее штат только высокоуспешных специалистов в сфере продаж.

В целом при интервьюировании группы высокоуспешных МПП выявляется их амбициозность, нацеленность на дальнейший карьерный рост, ориентированный преимущественно на некоторую отдаленную перспективу, причем вероятность служебного повышения чаще связывается с возможным переходом на работу в другую организацию. Характерно, что мотив «карьерный рост» является ведущим в группе среднеуспешных МПП – 41 %, а у низкоуспешных МПП – только в 27 % случаев.

Наименее часто отмечался выбор мотива труда «достижение социального благополучия»: в 6 и 5 % случаев – у средне- и низкоуспешных МПП и ни у одного из высокоуспешных МПП.

Сравнение других результатов обследованных по методике СТМ в группах менеджеров с разной успешностью профессиональной деятельности приведено на рис. 1.

По результатам корреляционного анализа выявлена прямая взаимосвязь успешности менеджера с уровнем значимости для него мотива самоактуализации в профессии ($p < 0,05$), а также установлена тенденция к взаимосвязи уровня успешности с мотивом личностной безопасности (рис. 2).

Обобщение результатов изучения трудовой мотивации позволяет установить отличие ее структуры у высокоуспешных менеджеров от их средне- и малоуспешных коллег, а также отсутствие значимых различий в мотивационной структуре средне- и низкоуспешных менеджеров.

На мотивационную направленность менеджеров оказывает влияние не только удовлетворенность их основных мотивов профессиональной деятельности, но и **эмоциональное отношение к организации, отношение к своей профессии**. Анализ оценок менеджерами понятий «моя организация» и «профессия продавец», вынесенных методом СД, показывает, что высокоуспешные менеджеры по всем указанным категориям дают более высокие оценки, чем средне- и низкоуспешные менеджеры. Характерно, что среднеуспешные менеджеры дают самые низкие оценки своим организации и профессии по категориям «общее отношение», «доброжелательность», «понятность» и «стабильность». Анализ взаимосвязанности результатов исследования методом СД, выполненный на основании рассчитанных значений коэффициентов корреляции Спирмена и данных однофакторного дисперсионного анализа, представлен на рис. 3.

Таким образом, эмоциональное отношение к организации и профессии имеет важное значение для успешности профессиональной деятельности. Наиболее важными факторами, обеспечивающими успешность работы, являются позитивное отношение к организации и комфортность работы в ней.

Выявлена **нелинейная зависимость** между успешностью менеджеров и их оценками по всем категориям для понятия «организация» и



Рис. 2. Взаимосвязь успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с мотивами труда:

- уровень значимости при $p < 0,05$;
- - - - - значимость на уровне статистической тенденции при $p < 0,1$;
- значимые различия ($p < 0,05$) между результатами в трех группах менеджеров с разной успешностью (по данным однофакторного дисперсионного анализа)



Рис. 3. Взаимосвязь успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам с особенностью их восприятия организации и профессии (по данным методики «Семантический дифференциал»):

- высокий уровень значимости при $p < 0,01$;
- уровень значимости при $p < 0,05$;
- значимые различия ($p < 0,01$ или $p < 0,05$) между результатами в трех группах менеджеров с разной успешностью (по данным однофакторного дисперсионного анализа)

по оценке категории «стабильность» – для «профессии». При этом самые высокие оценки наблюдаются в группе высокоуспешных менеджеров, более низкие оценки выносятся низкоуспешными менеджерами и совсем низкие – в группе среднеуспешных менеджеров.

Установлена *линейная монотонная зависимость* успешности профессиональной деятельности и характера оценок понятия «профессия» по категориям «общее отношение», «комфортность» и «понятность». Полученные данные позволяют выдвинуть предположение о наличии важных факторов, существенно или даже критически затрудняющих повышение успешности менеджеров. Например, при оценке стабильности профессии оценки малоуспешных менеджеров свидетельствуют о наличии у них определенной «зоны комфорта», поскольку они считают свой заработок стабильным, комфортным для себя и достаточным (несмотря на то, что его уровень является очевидно невысоким в сравнении с уровнем оплаты высокоуспешных менеджеров). У обследованных среднеуспешных ме-

неджеров на фоне высокого стремления к повышению уровня продаж отмечается отсутствие уверенности в возможности выполнения этого. Именно такая неуверенность оказывается решающим препятствием для профессионального роста.

Характер выявленных различий между показателями обследования по методике СД представлений о понятиях «моя организация» и «профессия продавец» в группах менеджеров с разной профессиональной успешностью показан на рис. 4.

Оценки понятий «моя организация» и «профессия продавец» в группе высокоуспешных менеджеров значимо отличаются от оценок в двух других группах. В свою очередь, оценки обоих понятий у обследованных менеджеров со средней успешностью отличаются от оценок высокоуспешных менеджеров в значительно большей мере, чем оценки малоуспешных менеджеров. Характерно, что если низкоуспешным менеджерам их организация кажется «не очень позитивной», «не очень понятной» и «не очень ком-



Жирным шрифтом выделены различия в оценке понятия «моя организация». Обычным шрифтом выделены различия в оценке понятия «профессия продавец».

Рис. 4. Различия между показателями обследования по методике СД представлений о понятиях «моя организация» и «профессия продавец» в группах менеджеров с разной профессиональной успешностью (по t-критерию Стьюдента)

фортной», то среднеуспешные добавляют в этот перечень и то, что организация им кажется еще и «не очень доброжелательной» и «нестабильной», а общий уровень их оценок в целом ниже, чем в группе низкоуспешных менеджеров. Можно предположить, что среднеуспешные менеджеры, с одной стороны, более остро переживают свой неуспех и вынуждены защитно искать его причины во вне, с другой – такие менеджеры, возможно, просто менее лояльны к своей организации. Кроме того, полученные данные свидетельствуют о достоверно сниженном уровне мотивации трудовой деятельности в организации у среднеуспешных МПП.

Характерно, что в группах средне- и низкоуспешных менеджеров отмечается в целом низкий уровень оценок в восприятии профессии продавца, но их среднегрупповые показатели достоверно не различаются. При этом, в отличие от высокоуспешных менеджеров, у них отмечается близость оценок по категориям «общее отношение» и «понятность», при том, что среднеуспешным менеджерам их профессия кажется менее стабильной, чем высокоуспешным. Они считают

ее недостаточно упорядоченной, изменчивой, противоречивой и непредсказуемой. Можно предположить, что они недостаточно принимают и понимают эту профессию, не связывают себя с ней надолго, не считают ее для себя надежной, но в настоящее время находят ее для себя наиболее подходящей и удобной. Возможно, такая особенность добавляет дополнительный «минус» в «вектор антимотивации» менеджеров к работе в сфере продаж: и те, и другие занимаются не самым любимым делом. В частности, по данным интервью установлено, что в этой группе есть люди, которые учатся заочно другой профессии, и работа МПП помогает им временно обеспечивать себя и обучаться другой профессии. Кроме того, в этой группе есть представители так называемых «низкооплачиваемых» профессий (по ранее полученному образованию), выбравшие сферу продаж на основании более высокого уровня заработной платы.

Полученные данные о структуре мотивации у МПП с разным уровнем профессиональной успешности позволяют выделить основные факторы влияния на мотивацию, объ-

ясняющие высокую мотивационную направленность высокоуспешных менеджеров. Установленный факт более низкой мотивации трудовой деятельности в организации, занимающейся продажами, и невысокой лояльности к ней среднеуспешных менеджеров (по сравнению с низкоуспешными) может объяснить причины проблем перехода их в статус высокоуспешных, поскольку различия между средне- и низкоуспешными менеджерами по всем исследованным параметрам либо менее значимы, либо отсутствуют. При этом низкоуспешные менеджеры оказываются часто более мотивированными, чем среднеуспешные, но особенности их мотивации свидетельствуют о ее направленности скорее не на достижение успешности и профессиональных результатов, а на работу в организации вообще,

поскольку часто им просто важно остаться в организации и не потерять работу.

Литература

1. Андреева, Г.М. *Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы* / Г.М. Андреева, Н.Н. Богомолова, Л.А. Петровская. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 287 с.
2. Мельникова, Н.Н. *Диагностика трудовой мотивации* / Н.Н. Мельникова, Д.М. Полев. – http://dep.psytest.ru/ru/Poleznaja_informacija/Stati/Melnikova_N.N._Polev_D.M._Diagnostics_trudovo_motivacii
3. Равен, Дж. *Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация* / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.

Поступила в редакцию 08.02.2012 г.

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