

**МУСИНА ВЕРА ПЕТРОВНА**

кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и дифференциальной психологии  
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы,  
psychologies05@mail.ru

**MUSINA VERA**

Ph.D (psychology), associate professor, department of the general and differential psychology,  
Saint-Petersburg state institute of psychology and social work

УДК 159.9.072

**ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ДИАГНОСТИКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ  
У МЕНЕДЖЕРОВ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**EXPERIMENTAL ANALYSIS OF MANAGERS PROFESSIONAL MOTIVATION**

*Аннотация. Представлена составленная и апробированная батарея психологического изучения профессиональной мотивации и лояльности у менеджеров коммерческой организации. Диагностированы индивидуально-психологические особенности профессиональной мотивации сотрудников. Предложены пути повышения внутренней мотивации в качестве готовности работника трудиться для достижения организацией ее целей.*

*Abstract. The paper includes presentation of a system of motivation and loyalty tests. As a result of the research, personal motivation was found to be the most important factor.*

*Ключевые слова: виды профессиональной мотивации, лояльность, индивидуально-психологические особенности профессиональной мотивации сотрудников, пути совершенствования профессиональной мотивации.*

*Keywords: types of professional motivation, loyalty, individual and psychological types of managers motivation.*

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одним из ключевых факторов успеха функционирования организации [1]. Понимание профессиональной мотивации работников предприятия приводит к эффективности разрабатки системы форм и методов мотивирования трудовой деятельности сотрудников коммерческой фирмы. Профессиональная мотивация — это действие конкретных побуждений, которые обуславливают удовлетворенность человека своим трудом [8]. Профессиональная мотивация динамична, изменчива и представляет собой непрерывный процесс, протекающий под постоянным воздействием объективных и субъективных факторов.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Все они пытаются найти ответ на вопрос, как привлечь человека к эффективному труду. Главное во всех этих теориях — выяснение того, удовлетворение каких именно потребностей побуждает человека к активным действиям [2].

Различные теории мотивации можно подразделить на две группы: психоаналитические (процессуальные) и содержательные [3; 6]. К содержательным теориям относятся: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных

потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга и др.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу [7] описывает пять их групп, иерархически расположенных, но в концепции не учитываются индивидуальные особенности людей; влияние, которое оказывают на потребности ситуационные факторы. Д. МакКлелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей и выделил три их вида: в успехе, во власти и в причастности. Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем, эти состояния друг с другом не связаны, и факторы, влияющие на одно, совершенно не обязательно должны воздействовать на другое. Герцберг показал, что возможность удовлетворения потребностей в мотивационных факторах повышает результативность труда. Но когда потребности удовлетворены, их воздействие исчезает. Герцберг показал, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя.

Процессуальные теории мотивации учитывают больше обстоятельств, необходимых для объяснения механизма профессиональной мотивации. В первую очередь это касается психологических

моментов и влияния внешней среды. Эта группа теорий (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Д. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, теория партиципативного управления М. Альберта и др.), утверждающих, что, помимо потребностей, человеком движут различного рода субъективные оценки (вероятность достичь результата, получить вознаграждение, быть удовлетворенным им), цели, возможность участия в делах организации.

Согласно процессному подходу, поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. Теория ожиданий В. Врума говорит о том, что помимо осознанных потребностей, людьми движет надежда на справедливое вознаграждение.

Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна [5]. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда [6].

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное. Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем: стимулирование высоких трудовых показателей; формирование определенной линии трудового поведения, направленной на процветание организации; побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль для процветания национальной экономики.

Обзор форм оплаты труда показывает, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования. Требования должны быть простыми и понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат, правильными с точки зрения их восприятия работниками, повышающими индивидуальную и групповую заинтересованность, увязанными с частными и общими результатами работы. При этом каждый работник должен понимать систему материального стимулирования, к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успехи [8].

Существует два вида морального стимулирования — морально-материальное и морально-психологическое. К морально-материальным стимулам относятся: создание необходимых условий

высокопроизводительного труда, возможность ухода от монотонного труда к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу, стимулирование свободным временем, улучшение отношений в коллективе, продвижение по службе. К морально-психологическим стимулам относятся: достижение, признание личное и публичное, похвала, критика, ответственность, влияние [2; 6; 8].

Целью нашего эмпирического исследования явилось изучение профессиональной мотивации сотрудников департамента продаж на конкретном коммерческом предприятии, а также системы мотивирования труда, существующей на этом предприятии. При необходимости выдвинуть предложения путей ее совершенствования.

В задачи исследования входило:

1. Проанализировать применяемую на изучаемом предприятии систему мотивирования труда сотрудников отделов продаж.
2. Провести диагностическое исследование индивидуально-психологических особенностей профессиональной мотивации сотрудников отделов продаж в организации.
3. Предложить пути повышения эффективности системы мотивирования труда у сотрудников отделов продаж.

Объектом исследования являются сотрудники отделов продаж коммерческой организации в количестве 28 человек в возрасте от 23 до 45 лет (мужчин 21, женщин 7).

Предметом исследования является уровень мотивации у сотрудников отделов продаж коммерческой организации.

Мы предположили, что для положительной мотивации и повышения лояльности к организации сотрудников коммерческого отдела удовлетворения одной потребности в материальном вознаграждении за труд не достаточно.

Вначале нами был проведен анализ ситуации на коммерческом предприятии.

Общество с ограниченной ответственностью существует на российском рынке уже более 15 лет. Компания занимается импортом и оптовыми продажами инженерного оборудования и материалов, электрического оборудования, систем вентиляции и кондиционирования. Покупателями компании являются как крупные строительные организации, промышленные предприятия, розничные сети, так и небольшие бригады. В компании действует линейно-функциональная система управления.

До 2009 года система начисления заработной платы менеджеров и руководителей отделов департамента продаж выглядела следующим образом:

1. Постоянная часть: фиксированный оклад в евро. На размер оклада влияли стаж работы и занимаемая должность.
2. Переменная часть: процент от маржи с каждой продажи.
3. Дополнительные начисления: оплата занятий спортом, частичная оплата мобильной связи, оплата проездного билета.
4. Премия по итогам года.

Кроме заработной платы в компании предусмотрены не денежные формы поощрения работников за труд. К таким формам относятся: подарки менеджерам отделов продаж по лучшим результатам работы за месяц, подарки за выслугу лет, подарки лучшим сотрудникам компании, которые выбираются тайным голосованием.

С начала 2009 года система претерпела изменения: была ликвидирована переменная часть заработной платы. В этой связи постоянную часть, оклад, увеличили до определенной суммы в той же зависимости от стажа и должности. Новый размер оклада явился итогом статистического маркетингового исследования доходов у менеджеров в аналогичных компаниях в нашем городе и расчетов экономических показателей самого предприятия.

Надо отметить, что в компании не применяется плановая ротация кадров; исключения составляют ситуации, когда перевод в другой отдел или на другую должность является вынужденной мерой.

После изменения системы оплаты труда последовал рост увольнений сотрудников департамента продаж по собственному желанию; также отмечается снижение позитивного фона в настроении сотрудников, что проявляется в снижении дисциплины, увеличение простоев в работе в течение дня, увеличение количества «больничных» и отгулов, увеличение времени обработки заказов покупателей и т. д. Снизилась динамика роста продаж.

В свете данной отрицательной динамики администрация фирмы хочет получить ответы на следующие вопросы:

1. Есть ли необходимость в изменении системы оплаты труда?
2. Если да, то только ли сферу материального вознаграждения за труд необходимо пересматривать?
3. Какие еще шаги необходимо предпринять для повышения лояльности сотрудников отдела продаж к фирме и, как следствие, повышение дисциплины и производительности труда?

В исследовании применялись следующие методики психологического тестирования:

1. Методика изучения мотивации профессиональной деятельности (К. Земфир в модификации А. Реана), выявляющая внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация проявляется в большей степени тогда, когда деятельность субъекта для него самого имеет первостепенное значение. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежат иные интересы, внешние по отношению к содержанию самой деятельности (например, мотивы социального престижа, зарплата и т. п.), то в данном случае имеет место внешняя мотивация. Сами внешние мотивы делятся на два полюса — положительные и отрицательные. На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности, который представляет определенные соотношения между собой трех видов мотивации: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации

2. Методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи, П. Мартин). Она изучает

двенадцать потребностей субъекта: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, социальные контакты, взаимоотношения, признание, достижения, власть, разнообразие, креативность, самосовершенствование, интересная работа.

3. Методика изучения удовлетворенности потребностей (на основе потребностей, предложенных Ш. Ричи и П. Мартином). Факторы, оцениваемые в этом опроснике, соответствуют 12 основным потребностям, которые исследует методика Ричи и Мартина. Данная методика показывает, как работники оценивают свою удовлетворенность потребностями в организации, в которой они работают.

4. Методика определения лояльности сотрудников к организации на основе русских пословиц и поговорок (Выговская Е. С. под руководством Загашева И. О.). Пословицы подобраны таким образом, что затрагивают все сферы деятельности организации: межличностное отношение сотрудников, взаимодействия по вертикали начальник — подчиненный, деятельность руководства, проходимость информации сверху вниз и наоборот, реакции сотрудников на решения со стороны руководства и т. д.

Изучение мотивации профессиональной деятельности (К. Земфир в модификации А. Реана) показало, что у большинства опрошенных (78,6%) внутренняя мотивация является ведущей, то есть деятельность субъекта, в данном случае работа в отделе продаж, ее содержание, для него самого имеет первостепенное значение. У шести сотрудников (21,4%) на первое место выступает мотивация внешняя. Это говорит о том, что для них важны не смысл и содержание их деятельности на занимаемой должности, а потребности другого порядка: заработная плата и получаемые льготы, престиж работы в крупной компании, удобное расположение офиса компании, возможность управлять и влиять на принимаемые решения и т. д.

В двух случаях внешняя отрицательная мотивация преобладает над положительной. Данные сотрудники стремятся избежать критики со стороны руководства и коллег, а также возможных наказаний и порицаний со стороны руководств, при этом внутренняя и внешняя положительная мотивации в одном случае равны, во втором практически равны. Деятельность таких ведомых сотрудников подчинена принципу «как бы чего не вышло», ожидать от них инициативы, креативности, самостоятельность вряд ли возможно. Один работник отдела продаж показал полную нейтральность.

Итоговые показатели по каждому мотиву профессиональной деятельности выглядят следующим образом.

К самому высокому уровню по набранным баллам относится такой мотив, как удовлетворение от самого процесса и результата работы.

К высокому уровню относятся следующие мотивы: возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности, денежный заработок, стремление к продвижению по работе, возможность продолжения обучения. Меньше баллов набрал такой мотив, как потребность

в достижении социального престижа и уважения со стороны других.

К среднему уровню по набранным баллам относятся следующие мотивы: стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег, стремление избежать возможных наказаний и неприятностей.

Таким образом, очевидно, что моменты внутренней мотивации, такие как удовлетворение от работы и самореализация являются ведущими и целеобразующими.

Изучение мотивационного профиля личности (Ш. Ричи, П. Мартин) показало следующее. Наиболее выражены у сотрудников департамента продаж потребности профессиональной деятельности в «интересной, общественно-полезной работе», «росте и развитии как личности», «материальном вознаграждении» и «постановке и достижении целей».

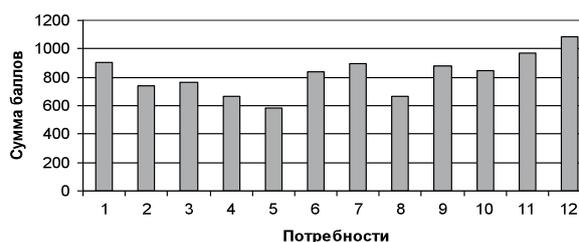
Эти показатели свидетельствуют о том, что сотрудники отделов продаж хотят иметь интересную, важную общественно-полезную работу, знать о результатах проделанной ими работы, способствующую их профессиональному росту, самосовершенствованию и овладению новыми знаниями и умениями, получению адекватного, достойного материального вознаграждения за проделанную ими работу. Сотрудникам важны разнообразие, перемены, стимуляции, приподнятость настроения, готовность к действиям. Высокая потребность в материальном вознаграждении выражается в желании иметь работу с высокой заработной платой, системой премирования, хорошим набором льгот, бонусов и надбавок.

Сотрудники, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу с этой позиции. Если работа не стимулирует стремление работника к саморазвитию, он просто перестанет ее выполнять, или работа будет выполняться в сжатые сроки, а затем работник будет прилагать отчаянные усилия для поиска того, чем еще заняться. Персональный рост индивидуума подталкивает его к самостоятельности. Такая потребность, как завоевание признания со стороны других людей выражается в желании сотрудников в оценивании их заслуг, достижений, успехов. Также это является проявлением симпатии к другим, стремлением к установлению хороших социальных взаимоотношений, потребностью во внимании со стороны других людей, желанием чувствовать собственную значимость.

Меньше всего выражены потребности профессиональной деятельности: потребность в долгосрочных взаимоотношениях и потребность во власти и влиянии на работу других людей.

Отсутствие выраженной потребности во власти и влиянии, стремлении руководить другими может быть продиктовано желанием сохранить с коллегами ровные дружеские отношения, интенсивностью рабочего процесса, текучестью кадров, нацеленностью на результат работы и поэтому отсутствием свободного времени, желания пытаться взять на себя дополнительную ответственность за процесс и результаты работы коллектива (рисунок 1).

Потребности профессиональной деятельности



**Потребности:** 1. Размер заработной платы. 2. Комфортные условия труда. 3. Четкость и структурированность работы. 4. Общение с большим количеством коллег. 5. Стабильные, долгосрочные взаимоотношения с коллегами. 6. Признание своих заслуг со стороны окружающих. 7. Возможность ставить для себя и достигать сложных целей. 8. Возможность оказывать влияние на других людей. 9. Разнообразие в работе. 10. Креативность в работе. 11. Совершенствование, рост и развитие себя как личности. 12. Интересная, общественно-полезная работа.

Рис. 1. Распределение потребностей профессиональной деятельности по степени их актуальности у сотрудников отделов продаж

Изучение уровня удовлетворенности потребностей (на основе потребностей, предложенных Ш. Ричи и П. Мартином) показало следующее. У сотрудников данной организации более всего удовлетворены следующие потребности профессиональной деятельности: общение с большим количеством коллег, стабильные, долгосрочные взаимоотношения с коллегами, комфортные условия труда, четкость и структурированность работы. Сотрудники организации чувствуют себя комфортно на своих рабочих местах, их устраивают условия труда, они готовы и дальше работать в этих условиях.

Полученные данные показывают, что рабочий процесс обеспечивает постоянное общение с коллегами и клиентами, что дает возможность максимально удовлетворить потребность в социальных контактах. Долгосрочные, стабильные взаимоотношения предполагают значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. В департаменте продаж и в фирме в целом сложился положительный моральный климат, что отметили практически все респонденты. Такому положению мог способствовать тот факт, что работа специалистов компании достаточно четко структурирована, имеет обратную связь, позволяющую судить о результатах своей работы, что способствует снижению неопределенности в установлении правил и директив выполнения работы.

Менее всего удовлетворены следующие потребности профессиональной деятельности: креативность в работе, разнообразие и перемены в работе, возможность оказывать влияние на коллег, вознаграждение за труд (рисунок 2).

Изучение лояльности к организации методикой Е. С. Выговской показало следующее: коллектив сотрудников департамента продаж разделен в равных долях на лояльных к компании

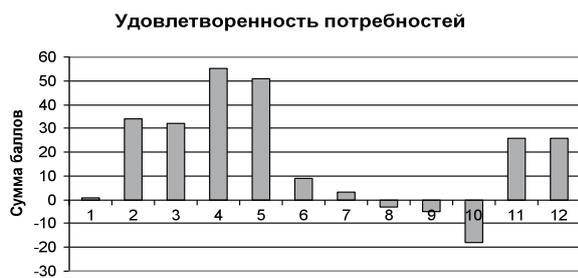


Рис. 2. Уровень удовлетворенности потребностей профессиональной деятельности сотрудников отделов продаж



Рис. 3. Уровень лояльности сотрудников отделов продаж к организации

и нелояльных. Тринадцать сотрудников (46,4%) имеют отрицательную лояльность, из пятнадцати менеджеров (53,6%) с положительной лояльностью только один человек с высоким уровнем положительной лояльности, остальные четырнадцать менеджеров (50%) имеют средний уровень положительной лояльности (рисунок 3).

Нами был использован метод ранговой корреляции Спирмена. В таблице 1 приводятся статистически значимые связи. Из данных таблицы 1 следует, что удовлетворение не всех потребностей, даже имеющих первостепенное значение для сотрудников, обладает статистически значимой взаимосвязью с лояльностью к предприятию. К примеру, удовлетворение потребности в материальном вознаграждении, размер заработной платы, рассматриваемое в гипотезе, имеет такую взаимосвязь, что указывает на правильность предположения о влиянии заработной платы на лояльность в рамках изучаемого коммерческого предприятия. А наиболее выраженная потребность в интересной, общественно полезной работе, удовлетворенность которой, по мнению сотрудников отделов продаж, находится на среднем уровне, статистически значимую связь с лояльностью не имеет.

Таблица 2 в первую очередь отражает следующий важный момент: потребность, отмеченная сотрудниками отделов продаж как самая востребованная и актуальная — интересная и общественно полезная работа, — имеет средний уровень удовлетворения, а удовлетворенность этой потребности

не связана с лояльностью. Потребность в вознаграждении за труд на предприятии имеет низкий уровень удовлетворенности при очевидной связи этой потребности с лояльностью к предприятию. Аналогична картина потребности «возможность ставить для себя и достигать сложные цели», входящей в пятерку лидирующих. Привлекает внимание следующий факт: в ООО «Оннинен» удовлетворены наименее важные потребности, не имеющие статистически значимой связи с лояльностью к предприятию.

Таким образом, подводя итог, по результатам эмпирического исследования можно сделать следующие выводы.

1. Сотрудники отделов департамента продаж испытывают потребность в интересной, содержательной общественно-полезной работе и потребность в самосовершенствовании и саморазвитии как специалистов в продажах, в сфере продаж технологически сложного оборудования в частности. Но, как показали исследования, удовлетворенность данных потребностей находится на среднем уровне.

2. Совершенствование, рост и развитие себя как личности и как специалиста находится во взаимосвязи с лояльностью к предприятию, а интересная, общественно-полезная работа — не находится во взаимосвязи с лояльностью.

3. Сотрудники отделов департамента продаж испытывают большую потребность в достойном вознаграждении за труд. Предприятие, на данном

Таблица 1

Корреляция между удовлетворенностью потребностей и лояльностью по критерию Спирмена

Потребности	Коэффициент ранговой корреляции
Размер заработной платы	0,39
Четкость и структурированность работы	0,41
Признание своих заслуг со стороны окружающих	0,53
Возможность ставить для себя и достигать сложных целей	0,53
Возможность оказывать влияние на других людей и их работу	0,55
Разнообразие и перемены в работе	0,45
Креативность (творчество) в работе	0,54
Совершенствование, рост и развитие себя как личности	0,52

## Взаимосвязи потребностей, их удовлетворенности, и лояльности

Место	Потребности в порядке убывания от наиболее выраженного к наименее выраженному уровню	Удовлетворенность потребности	Связь удовлетворенности потребности с лояльностью
1	Интересная, общественно-полезная работа	Средний уровень удовлетворенности	0,09
2	Совершенствование, рост и развитие себя как личности	Средний уровень удовлетворенности	0,53
3	Размер заработной платы	Низкий уровень удовлетворенности	0,40
4	Возможность ставить для себя и достигать сложные цели	Низкий уровень удовлетворенности	0,53
5	Разнообразие и перемены в работе	Не удовлетворена	0,46
6	Креативность (творчество) в работе	Не удовлетворена	0,54
7	Признание своих заслуг со стороны окружающих	Низкий уровень удовлетворенности	0,52
8	Четкость и структурированность работы	Высокий уровень удовлетворенности	0,41
9	Комфортные условия труда	Высокий уровень удовлетворенности	0,11
10	Общение с большим количеством коллег	Высокий уровень удовлетворенности	0,07
11	Возможность оказывать влияние на других людей и их работу	Не удовлетворена	0,56
12	Стабильные, долгосрочные взаимоотношения с коллегами	Высокий уровень удовлетворенности	0,17

этапе предлагает заработную плату, соответствующую низкому уровню удовлетворенности. Данная потребность имеет значимую взаимосвязь с лояльностью.

4. Удовлетворены потребности, которые сотрудниками не считаются ценными, не имеют связи с лояльностью к предприятию и не способны повлиять на положительную трудовую мотивацию работников: стабильные, долгосрочные взаимоотношения с коллегами; общение с большим количеством коллег; комфортные условия труда.

5. Статистически значимые взаимосвязи лояльности к предприятию и потребности (возможность ставить для себя и достигать сложных целей, разнообразие и перемены в работе, креативность в работе, признание своих заслуг со стороны окружающих, возможность оказывать влияние на других людей и их работу), хотя и не являются для менеджеров актуальными, но имеют статистически значимую взаимосвязь с лояльностью к предприятию, и при этом они либо неудовлетворены, либо крайне мало удовлетворены.

6. На положительную мотивацию и повышение уровня лояльности менеджеров к предприятию способна повлиять не только заработная плата как вознаграждение за труд, но и удовлетворение потребностей, которые связаны с непосредственно выполняемой работой: самосовершенствование и развитие себя как специалиста и личности; возможность ставить и достигать сложные цели; иметь разнообразие в рабочем процессе; творчески подходить к выполняемым обязанностям и т. д.

Психологическими рекомендациями по результатам экспериментального исследования явились следующие.

1. Актуальными для сотрудников отделов продаж организации являются потребности, которые можно отнести к факторам внутренней мотивации (интересная и общественно полезная работа, совершенствование, рост и развитие себя как личности и как специалиста, возможность ставить и достигать сложных целей, разнообразие и перемены в работе). Это говорит о том, что среди менеджеров доминируют люди с ориентацией на получение морально-нравственного удовлетворения от рабочего процесса и содержания труда. Можно предположить, что уволившись по собственному желанию специалисты были ориентированы на факторы внешней мотивации: заработную плату и прочие. Таким образом, можно рекомендовать администрации проводить тестирование кандидатов на должность менеджера по продажам, целью которого будет выявление ориентации на внутреннюю или внешнюю мотивацию.

2. Хотя исследование показало, что деньги не являются для большинства сотрудников основным мотивом работы в данной организации, администрация не должна расценивать оптимизацию системы оплаты труда как неприоритетное направление. Можно рекомендовать администрации пересмотреть политику в вопросе начисления заработной платы. Сотрудник отдела продаж не видит материального воплощения своих усилий по продвижению продукции компании, так как процент

от маржи с каждой продажи не начисляется в данный момент. Необходима данная составляющая основы конкуренции среди менеджеров, отсутствие же ее для коммерческой организации может быть негативным.

3. Поскольку нами была обнаружена низкая степень удовлетворенности потребности в постановке и достижение целей у сотрудников отделов продаж, то можно порекомендовать использовать прием под названием «мозговой шторм — контролируемая самостоятельность». Все масштабные проекты, появляющиеся в разработках у сотрудников, выносить на обсуждение всего отдела продаж. Сотрудники самостоятельно рассмотрят вопросы и примут решение, которое поступит на рассмотрение руководителя отдела. Используя этот прием, можно повысить ответственность сотрудника за реализацию проекта; придать работе менеджера самостоятельности и дать возможность достигнуть цели самостоятельно, но при поддержке, контроле со стороны отдела и его руководителя; дать почувствовать каждому сотруднику его вклад в общее дело.

4. Сотрудники отделов продаж нуждаются в разнообразии работы и переменах в ней. В этой связи можно порекомендовать администрации подумать о системе ротации кадров для выявления скрытого потенциала сотрудника. Это касается и успешных менеджеров — лидеров продаж. Перевод в другой отдел будет обязательно связан либо с продажами другой продукции, либо с изменением формы продаж (опт, розница) и изменением формы общения (оптовый и розничный покупатель, руководящий работник и рядовой покупатель). Ротация позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудника, избежать рутинности, полностью овладеть информацией о продаваемой продукции и навыках продаж.

5. Сотрудники отделов продаж нуждаются в совершенствовании, росте и развитии себя как личности и как специалиста. Можно порекомендовать администрации разработать и воплотить в жизнь план обучения сотрудников отделов продаж. Обучение должно осуществляться в двух направлениях: общее (касается теории и эффективных методов продаж) и специальное (касается предлагаемой продукции). Решение данной задачи, при правильном подходе, не потребует больших финансовых затрат. Как вариант, можно принять на работу в отдел рекламы и маркетинга тренинг-менеджера, который бы спланировал обучение и реализовал его поэтапно. А также специальное обучение можно провести традиционно: пригласить специалиста из компании-поставщика для проведения одно-, двухразового обучения.

6. Сотрудники отделов продаж нуждаются в проявлении собственной креативности: им не хватает свободы творчества и возможности полнее участвовать в жизни фирмы, особенно в том, что непосредственно относится к их работе. Можно порекомендовать администрации больше привлекать сотрудников отделов продаж к разработке стратегий и тактик организации, к решению насущных задач (например, к процессу ценовой и бонусной политики).

7. Ряду менеджеров департамента продаж, имеющих отрицательную лояльность к компании, с внешней отрицательной мотивацией, с низкими показателями удовлетворенности по большинству потребностей, мы можем порекомендовать пройти курс позитивной психотерапии. Данная психотерапия направлена на мобилизацию внутренних ресурсов человека для принятия позитивных решений в любых, даже самых сложных жизненных ситуациях.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Изд. 8-е. — СПб.: Питер, 2004. — 344 с.
2. Аширов Д. А., Леонова О. Ю. Управление человеческими ресурсами. — М.: Маркет ДС, 2002. — 362 с.
3. Генкин Б. М., Коновалова Г. А., Кочетков В. И. и др. Основы управления персоналом. — М.: Научная мысль, 2006. — 378 с.
4. Доминьяк В. И. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс. — 2004. — № 2 (021). — 298 с.
5. Маркова А. К. Психология профессионализма. — М.: Знание, 2005. — 488 с.
6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятий. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 256 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. — СПб.: Питер, 2003. — 476 с.
8. Самоукина М. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. — М.: Вершина, 2007. — 288 с.