

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К МОДЕЛИРОВАНИЮ УСПЕШНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

**Ю.В. Всемирнова**

*Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск*

Предложена авторская модель успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, разработанная на основе компетентностного подхода. Модель объясняет взаимосвязь успешности профессиональной деятельности менеджера с профессиональной компетентностью, мотивационными особенностями менеджера и условиями работы в организации. Описан диагностический инструментарий для ее оценки и приведены эмпирические результаты оценки основных элементов модели. Предложено объяснение причин и механизмов возникновения определенного уровня профессиональной успешности менеджеров по продажам, сделано заключение о валидности предложенной модели.

*Ключевые слова: компетенции, успешность профессиональной деятельности, менеджеры по продажам.*

Менеджеры по продажам (МпП) являются фактически ключевыми специалистами любой оптовой коммерческой и производственной организации, поскольку они осуществляют взаимодействие между заказчиком-клиентом и исполнителем – коллективом организации. Профессиональная компетентность таких специалистов зачастую оказывается решающей для эффективности их деятельности в целом. Вклад в такую успешность не может зависеть только от компетенций специалиста МпП. Не менее важную роль играет обеспечение организационных условий, обуславливающих успешность профессиональной деятельности специалистов отделов продаж.

Одним из видов таких организационных условий является моделирование их деятельности на основании применения методов и подходов современной психологии и, в частности, организационной психологии. В настоящей статье описываются опыт и результаты разработки модели успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам, полученные с позиций компетентностного подхода. Разработка модели успешности профессиональной деятельности МпП (см. рисунок) опиралась на системный подход, предполагающий работу с организацией как с целостной системой. Поэтому в качестве факторов, оказывающих влияние на успешность профессиональной деятельности МпП, рассматривались вклад в формирование такой успешности и со стороны личности профес-

сионала (профессиональная компетентность МпП и мотивация его трудовой деятельности), и вклад самой организации (условия, способствующие и препятствующие успешности деятельности менеджеров).

Для описания личностного компонента вклада в успешность была разработана **модель профессиональной компетентности**, включающая три группы компетенций.

Первая из них объединяет *стандартные компетенции*, соответствующие требованиям, связанным со спецификой профессии, в частности – специальные профессиональные знания, коммуникативная компетентность, принятие профессиональной роли и позитивное отношение к покупателю. Вторую группу составили *личностные особенности*, отражающие роль вклада личности в профессиональную успешность. Отличительной характеристикой модели является третья группа компетенций – *ведущие компетенции, определяемые организацией*, в частности, принятие сотрудниками установленных в ней норм организационного поведения, ценностей самой организации и организационных стратегий взаимодействия с рынком.

Следует отметить необходимость учета в предлагаемой модели **мотивации трудовой деятельности** как фактора, обуславливающего проявление компетенций в деятельности. Компетентное поведение зависит от мотивации, готовности включиться в субъективно значимые действия, адекватного понима-



Модель успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам

ния того, как функционирует организация (Равен, 2002). При этом успешность профессиональной деятельности может оцениваться на когнитивном либо эмоциональном уровне самим работником как высоко ценная, что не исключает ее оценки как недостижимой в конкретных организационных условиях. В последнем случае речь идет о внешней мотивации, которая напрямую связана с *обеспечением условий работы* МпП в организации. По мнению Дж. Мэннинг, Б. Рис (2003), Т.А. Бакшт (2006), Н.И. Скудновой (2006), а также по результатам проведенных нами пилотных интервью с девятью успешными руководителями отделов продаж и десятью специалистами по продажам с опытом работы более пяти лет можно выделить некоторые организационные условия, оказывающие позитивное влияние на успешность работы МпП, в том числе:

- четко регламентированные, ясные и понятные должностные обязанности и наличие процедуры знакомства с ними;
- ясные ожидания и требования руководства к работе;
- перспектива карьерного роста;

- наличие действующей системы обучения персонала и наставничества;
- влияние качества и объема продаж на уровень заработной платы;
- своевременная выплата и справедливость вознаграждения;
- слаженность работы отделов организации;
- качество работы других отделов, участвующих в сбыте.

Наличие негативного влияния любых нарушений условий, обеспечивающих работу, может снижать мотивацию деятельности сотрудников отдела сбыта, что обуславливает включение в модель *организационных проблем, затрудняющих профессиональную деятельность*. Согласно представленной выше модели, обеспечение условий работы специалистов отдела продаж и минимизация затрудняющих их деятельность организационных проблем оказывают совокупное влияние на трудовую мотивацию МпП и являются вкладом организации в их профессиональную успешность.

При оценке мотивации трудовой деятельности необходимо учитывать и внутреннюю

мотивацию. По мнению Дж. Равена, «прежде чем начинать оценивать способности человека, нужно сначала узнать его ценности и намерения, так как наиболее значимые способности проявляются только в связи со значимыми целями. Следовательно, необходим двухэтапный (а не двухфакторный!) подход к оценке этих качеств. Мы должны сначала определить ценности индивида, а затем оценивать его способность проявлять широкий спектр когнитивных, эмоциональных и волевых навыков для достижения значимых целей» (Равен, 2002, с. 152). При этом компетентность, по Дж. Равену, включает в себя не только способности, но и *внутреннюю мотивацию*, которая не входит в понятие способности как таковой. В предлагаемой модели профессиональной деятельности внутренняя мотивация условно вынесена из структуры профессиональной компетентности менеджеров, чтобы подчеркнуть обеспечивающую роль мотивационной направленности менеджеров в «запуске» компетенций при практической деятельности.

Со структурой мотивационной сферы личности связано понятие *профессиональной направленности*, которая характеризует сферу потребностей и интересов человека и связана с поведением человека по отношению к профессиональному труду. Профессиональная направленность – сложная черта личности, отличающаяся не только положительным отношением к определенной профессии, но и активным желанием трудиться в ней, и имеющая разные уровни активности, тесно связанные с успешностью профессиональной деятельности (Мокин, 2003, с. 62). Индивиды с высоким уровнем профессиональной направленности характеризуются повышением интереса к профессии; соответствием выбранной профессии имеющимся у них склонностям, способностям и жизненным устремлениям; убежденностью в правильности выбора профессии. У лиц со средним уровнем такой направленности выбор профессии определяется влиянием жизненных мотивов (материальные условия, престиж профессии и т. д.); периодически возникают сомнения в правильности ее выбора; в ходе профессиональной деятельности их интерес к профессии существенно не изменяется. При низком уровне профессиональной направленности часто отмечается разочарование в выборе профессии, представления об ошибочности и случайности ее выбора в сочетании с отсут-

ствием глубокого осознания места профессии в их жизни.

Таким образом, в представленной выше модели успешности профессиональной деятельности менеджера по продажам в качестве основных ее элементов рассматриваются профессиональные компетенции специалиста, а мотивация его трудовой деятельности выступает в роли ключевого, «запускающего» механизма для реализации всего его компетентностного потенциала. При этом на мотивацию менеджера по продажам оказывают влияние внешние организационные условия работы, внутренние мотивационные особенности специалиста, результаты его работы и итоговая успешность / неуспешность профессиональной деятельности.

С целью оценки и обоснования предложенной нами теоретической модели профессиональной успешности менеджеров по продажам было проведено эмпирическое исследование, одной из задач которого являлось выявление факторов профессиональной деятельности МпП с разным уровнем их профессиональной успешности.

**Выборку** исследования составили 127 менеджеров по продажам из 14 организаций, разделенные по результатам экспертной оценки на три подгруппы: высокоуспешные – численностью 37 человек, среднеуспешные и низкоуспешные – численностью 53 и 37 человек соответственно. Критериями определения успешности были: выполнение плана по объему продаж; количество контактов в клиентской базе; количество клиентов, от которых поступали жалобы и замечания; количество положительных клиентских отзывов; количество постоянных клиентов; корректность и аккуратность в работе с документами; своевременная отчетность; своевременность оплаты счетов клиентами; доля вновь привлеченных клиентов.

### Методы и организация исследования

**Стандартные компетенции** участников исследования (прежде всего – знания о товаре или услуге, уровень владения технологией продаж и коммуникативной компетентности) оценивались методами Ассесмент-центра с разработкой специальных заданий и процедур. При этом учитывались достоинства и преимущество ассесмент-центра в сравнении со стандартными способами оценки (Вудраф, 2005; Гуревич, 2005; Armstrong, 2001): обеспечение более качественной и эффективной

оценки персонала благодаря концентрированному проведению комплекса методов; воспроизведению в заданиях ключевых моментов работы; анализ выполнения задания по нескольким критериям оценки компетенций, необходимых для успешного выполнения конкретной работы; одновременной оценке нескольких сотрудников в ситуации их взаимодействия, позволяющей раскрыть их потенциал и применить способности; возможности фиксировать способность сотрудников вписываться в оргкультуру организации (Гуревич, 2005).

В рамках исследования была проведена оценка количественной и качественной валидности методик проводимого ассессмент-центра. В частности, была установлена прямая корреляционная зависимость ( $p < 0,1$ ) между экспертными оценками компетентности и реальной успешностью в профессиональной деятельности МпП, что позволило сделать заключение об информативности выделенных компетенций в отношении их профессиональной успешности. Сопоставление значений среднеарифметических показателей и среднеквадратичных отклонений для каждой балльной оценки каждой компетенции каждого участника позволило утверждать, что наблюдатели дифференцируют выделенные в модели компетенции (то есть выносят одному и тому же участнику разные оценки по разным шкалам). Полученные данные позволяют утверждать, что разработанная модель компетентности позволяет, во-первых, объяснить различия между менеджерами с разной успешностью деятельности и, во-вторых, дифференцированно оценивать поведение каждого участника исследования.

Качественная валидность технологии ассессмент-центра, позволяющая учитывать реакцию всех категорий участников исследования на процедуру оценки; анализировать их переживания на процедурах ассессмент-центра и оценивать меру достижения поставленных задач, позволила обоснованно определить несколько очевидно проявляющихся фактов. В целом участники исследования положительно оценили процедуру, отметили ее динамичность, удобство графика проведения и привлекательность предлагаемых заданий. Их руководители отметили, что процедура дает возможность увидеть работу менеджеров с другой позиции, позволяющей объективизировать сильные и слабые стороны профессиональной деятельности менеджеров. Третьим

подтверждением качественной валидности проводимого ассессмент-исследования можно считать то, что его проведение стало катализатором привлечения внимания к обеспечению условий работы отделов продаж, организации дополнительного обучения их персонала и др.

Для стандартной компетенции, отражающей **принятие профессиональной роли и позитивное отношение к покупателю**, помимо метода наблюдения применялись методика «Личностного дифференциала» Ч. Осгуда, адаптированная в Санкт-Петербургском научно-исследовательском психоневрологическом институте им. В.М. Бехтерева (Елагина, 2001) и проективная методика «Коллаж».

Методика «Личностный дифференциал» как компактный и валидный инструмент изучения свойств личности, ее самосознания и межличностных отношений проводилась в режиме самооценки менеджерами по продажам следующих четырех ролевых позиций: «Я продавец», «Я», «Я идеальный» и «Мой покупатель».

Проективная методика «Коллаж» предназначена для изучения особенностей ролевого взаимодействия и дает возможность вскрывать личные чувства, иррациональные проявления, неосознаваемые отношения, а ее применение позволяет в небольшой отрезок времени получить целостную картину изучаемого явления (Кокоренко, 2005; Колошина, Трус, 2010). Выполнение методики представляет собой использование различного изобразительного материала из газет, журналов для создания готовых образов. Интерпретации, даваемые респондентами после создания коллажа, содержат в себе основания для расшифровки смысла отдельных элементов, выделения основных тем, противоречий между элементами, важных значений, образов, что дает возможность более наглядно с наименьшими искажениями передавать значения, минуя этап вербализации. Для анализа коллажей использовался метод контент-анализа.

Участники исследования создавали коллаж на тему «Я и мой покупатель». Основная интерпретационная работа с коллажами проводилась индивидуально в процессе консультирования менеджеров по результатам ассессмента.

Для оценки **личностных особенностей** применялся личностный многофакторный опросник Р. Кеттела в модификации «16 PF», позволяющий подробно описать структуру

личности, вскрыть взаимосвязи отдельных ее характеристик. Считается, что консультирование работников учреждения и предприятий является одной из адекватных сфер его применения (Мокин, 2003; Всемирнова, 2007).

Для оценки **организационных условий, способствующих и препятствующих профессиональной деятельности** менеджеров по продажам была разработана анкета (Всемирнова, 2007), направленная на качественный и количественный анализ степени благоприятности созданных в организации условий для обеспечения успешности работы МпП. По результатам анкетирования оценивались четыре показателя:

1. «Портфель сотрудника» (*наличие системы отбора персонала, списка требований к кандидатам, разнообразие используемых при отборе методов, наличие должностной инструкции и процедуры ознакомления с ней, наличие системы планирования карьеры, перспектива и вероятность карьерного роста, методы формирования кадрового резерва, система обучения персонала*).

2. «Регламент и вознаграждение» (*зависимость заработной платы от объема продаж и/или от других факторов, справедливость системы вознаграждения, баланс между системами штрафов и поощрений, система нематериального вознаграждения, своевременность оплаты труда, наличие прописанного регламента и стандарта работ, возможность менеджеров влиять на план продаж, существование «внутренних» прайс-листов с возможными скидками*);

3. «Руководитель отдела продаж» (*ясность и открытость формулировки требований к менеджерам отдела, наличие системы наставничества, наличие обязательной обратной связи о качестве работы менеджеров, моральной поддержки сотрудников, обеспечение условий работы*);

4. «Взаимодействие с другими отделами» (*отсутствие рекламаций по поставкам или производству работ, разделение ответственности за невыполнение плана с другими отделами организации*).

Анкета заполнялась всеми сотрудниками и руководителями отдела продаж. Учитываемым итоговым показателем для оценки по результатам анкетирования являлся коэффициент благоприятности условий работы (К), представляющий собой значение отношения общего показателя, рассчитываемого по оценкам менеджеров по продажам, к такому же

показателю, рассчитанному по результатам анкетирования руководителей отдела продаж. При  $K > 1$  делался вывод о том, что условия являются благоприятными, поскольку руководитель отмечает и понимает большее число проблем и затруднений. При  $K < 1$  заключение о неблагоприятности условий работы обосновывалось более позитивной оценкой условий работы руководителями отделов продаж по сравнению с оценками их сотрудников, связанной с недооценкой некоторых препятствующих работе менеджеров организационных условий.

Вывод о **векторе мотивации** к выполнению трудовой деятельности выносился на основании интервью, предназначенном для выявления уровня профессиональной направленности. По результатам обследования с помощью опросника «Структура трудовой мотивации» (СТМ) и метода семантического дифференциала (СД) изучалось отношение к организации и профессии. При этом обследование по методикам СТМ и СД проводилось в процессе применения технологий ассессмент-центра, а интервьюирование – после завершения других методик ассессмент-центра.

Методика диагностики структуры трудовой мотивации «СТМ», разработанная Д.М. Полевым и Н.Н. Мельниковой (2002), предназначена для исследования структуры мотивации, актуализирующейся в условиях различных видов деятельности, и может использоваться как для исследования актуальной структуры мотивов, так и для изучения процесса становления профессиональной мотивации (Всемирнова, 2007). Изучение структуры трудовой мотивации осуществляется путем последовательного выбора предлагаемых альтернативных признаков. Исследуется шесть типов потребностей, отражаемых в структуре трудовой мотивации: условия труда, общение, карьерный рост, самоактуализация в профессии, социальное благополучие и личностная безопасность. Надежность методики повышается за счёт использования четырех параллельных вариантов выбора (проб, содержащих параллельные формы утверждений). Устойчивость системы мотивов проверяется через степень согласованности ранжирования в пробах. Методика прошла полную психометрическую проверку. Данные по практическому использованию методики, оценке её надёжности и валидности позволяют говорить о достаточно высокой предсказательной возможности методики в русле прак-

тических задач, стоящих перед организационной психологией. Основными показателями по методике СТМ являются значения среднего ранга каждого типа мотивов и устойчивость системы мотивов (значения коэффициента конкордации показателей выборов утверждений). При количественном анализе основными показателями являются отклонения индивидуальных результатов от среднегрупповых значений среднего ранга для каждого типа мотивов. Качественная обработка заключается в выделении ведущих мотивов (одного или двух) и игнорируемых (одного или двух), а также в определении степени устойчивости системы мотивации. Исследование проводится двукратно, предметом оценивания является мотивация сотрудников идеальной и для реальной организации.

Для изучения *отношения менеджеров к организации и к своей профессии* разработаны бланки семантических дифференциалов для оценки определяемых понятий «Моя организация» и «Профессия продавец» (Всемирнова, 2007). Семантический дифференциал для определения понятий «Моя организация» и «Профессия продавец» включает шкалы: «общее отношение», «комфортность», «понятность» и «стабильность» (для понятия «Моя организация» этот перечень дополнен шкалой «доброжелательность»). Поскольку семантический дифференциал имеет дело с «эмотивными, метафорическими» значениями, особенностью применения этой методики в описываемом исследовании является изучение скорее не семантики, а эмоциональной окраски значений. При этом измеряемое прямым замером отношение испытуемого к социальным объектам, в отличие от технологий традиционных методик шкалирования, не требует от испытуемого выразить своё отношение к объекту через согласие или несогласие с предлагаемыми суждениями позволяет определить место каждого значения в некотором семантическом пространстве и вычислить расстояние между их расположениями в этом пространстве.

Интервью по оценке уровня профессиональной направленности менеджеров по продажам создавалось на основе результатов исследований Ю.Н. Мокина (2003) и получило эмпирическую проверку в ранее выполненном нами исследовании (Всемирнова, 2007). Результаты интервью позволяли получить оценку по трем переменным: причина выбора

профессии, оценка правильности выбора и изменение интереса к профессии.

По результатам интервью определялся один из трех уровней профессиональной направленности менеджера (высокий, средний или низкий). Основные критерии отнесения направленности испытуемых к этим уровням были перечислены выше.

### Результаты исследования

Вся совокупность результатов исследования представлена в таблице, где приведены усредненные значения всех показателей, характерных для групп менеджеров с разным уровнем профессиональной успешности, между которыми выявлены значимые различия, поскольку целью настоящей публикации является, в том числе, эмпирическое обоснование модели успешности профессиональной деятельности менеджеров по продажам. Описание этих различий в дальнейшем не приводится.

Приведенные в таблице данные при сопоставлении с моделью профессиональной деятельности менеджеров по продажам (см. рисунок) позволяют отметить следующие особенности.

Для *низкоуспешных менеджеров* существенной проблемой является низкий уровень их профессиональной направленности, неприятие профессиональной роли и отсутствие необходимых для работы личностных качеств. Невысокая мотивация профессиональной деятельности не способствует развитию у них профессиональной компетентности. Невысокая профессиональная успешность во многом вносит вклад в невысокую оценку условий работы, созданных в организации, являясь следствием поиска причины своего неуспеха вовне, и не способствует росту мотивации к улучшению профессиональной деятельности.

Существенными проблемами *среднеуспешных менеджеров* является отношение к покупателю и отношение к себе, в том числе и в профессии. Отсутствие высоких результатов работы в сочетании с низкой самоудовлетворенностью не способствует повышению мотивации к профессиональной деятельности. Вполне вероятно, что низкая лояльность к организации и негативная оценка покупателей является следствием желания найти причину своего неуспеха в локализованных вовне факторах, прежде всего в покупателях и организации-работодателе.

## Психология служебной деятельности

Характеристики групп менеджеров с различным уровнем профессиональной успешности (по компонентам содержания модели профессиональной успешности менеджеров по продажам)

Уровни профессиональной успешности	Количественно-качественные характеристики групп менеджеров по компонентам содержания модели
<b>Стандартные компетенции</b>	
Высокоуспешные менеджеры по продажам	Высокий уровень владения технологией продаж (5,11); коммуникативная компетентность (5,52); оценки за компетентность в выстраивании отношений (5,16). В роли продавца динамичны, активны, и стремятся быть активнее. Оценивают себя позитивно и стремятся быть лучше. Высокое принятие профессиональной роли
Среднеуспешные менеджеры по продажам	Средние уровни владения технологией продаж (4,38) и компетентность в выстраивании отношений (4,42), хороший уровень коммуникативной компетентности (4,87). В роли продавца достаточно активны, хотят быть еще более активными, менее позитивная, чем у других МпП, оценка покупателя и восприятие его как менее активного. Возможно неприятие профессиональной роли
Низкоуспешные менеджеры по продажам	Недостаточное владение технологией продаж (4,06), особенно – мастерством презентации, и невысокие оценки компетентности в выстраивании отношений (4,00), средний уровень коммуникативной компетентности (4,44) при наиболее низких оценках качества зрительного контакта, способность контролировать невербальное поведение. В роли продавца менее активны, но хотят быть более активными, однако при продажах это не реализуют. Невысокая самооценка в сравнении с другими менеджерами. В продаже чувствуют себя недостаточно уверенно. Неприятие профессиональной роли
<b>Личностные особенности</b>	
Высокоуспешные менеджеры по продажам	Высокий интеллект (В=6,8); социальная смелость (Н=6,1); умеренные теплота, открытость (А=5,5), обязательность и ответственность (G=5,9), практичность (М=4,2), консерватизм (Q1=3,7), самостоятельность (Q4=3,6), самоудовлетворенность (Q2=3,6); желание создать благоприятное впечатление в глазах других (MD=5,4)
Среднеуспешные менеджеры по продажам	Сильный характер, обязательность, ответственность (G=6,8); Высокий интеллект (В=6,1); умеренные теплота, открытость (А=5,2), социальная смелость (Н=4,7), практичность (М=4,1), консерватизм (Q1=3,8); Несамостоятельность, зависимость от группы, расслабленность (Q4=3,0); Низкая самоудовлетворенность (Q2=2,5)
Низкоуспешные менеджеры по продажам	Высокий интеллект (В=6,3); умеренные обязательность и ответственность (G=4,2), сдержанность в общении (А=3,9), робость в общении (Н=3,7), сниженная практичность (М=3,6), консерватизм, сопротивление новому, ригидность (Q1=2,5). Несамостоятельность, зависимость от группы, апатичность (Q4=2,5), низкая самоудовлетворенность (Q2=2,2)
<b>Мотивационные особенности</b>	
Высокоуспешные менеджеры по продажам	Высокая мотивация профессиональной деятельности, высокие оценки организации и профессии по всем критериям. Мотив самоактуализации в профессии (средний ранг СР= 1,8) является ведущим для 79 % менеджеров. У каждого второго дополнительным ведущим мотивом является карьерный рост. Высокий уровень профессиональной направленности
Среднеуспешные менеджеры по продажам	Невысокие мотивация профессиональной деятельности и лояльность к организации, более низкие, чем у других менеджеров, оценки доброжелательности и стабильности организации и стабильности своей профессии. Мотив самоактуализации в профессии (СР= 2,3) является ведущим для 62 % менеджеров. Средний уровень профессиональной направленности
Низкоуспешные менеджеры по продажам	Невысокая мотивация проф. деятельности. Мотивация к сохранению работы в организации. Низкие оценки доброжелательности, стабильности организации и стабильности своей профессии. Мотив самоактуализации в профессии (СР= 2,3) является ведущим для 64 % МПП. Низкий уровень профессиональной направленности.
<b>Оценка условий работы</b>	
Только 16 % высокоуспешных менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 2,8*	
Только 33 % среднеуспешных менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 2,3*	
Только 32 % низкоуспешных менеджеров считают условия работы неблагоприятными. К= 1,5*	

\* К – коэффициент благоприятности условий работы.

**У высокоуспешных менеджеров по продажам** оценка организационных условий для работы способствует созданию положительного вектора их мотивационной направленности в рамках этой организации. Высокая мотивация к деятельности в целом и высокая внутренняя мотивация способствуют полной реа-

лизации имеющихся у них компетенций. Высокий уровень владения технологией продаж, коммуникативная компетентность и способность выстраивать позитивные взаимоотношения с людьми отмечаются на фоне высоких показателей принятия профессиональной роли продавца, позитивного отношения к себе и по-

купателю. Среди личностных особенностей ярко проявляются высокий интеллект, умеренные обязательность и ответственность, теплота и открытость, желание нравиться другим людям в сочетании с умеренно выраженными практичностью, консерватизмом, самостоятельностью, самоудовлетворенностью. Именно эти компетенции, реализованные в полную силу при условии высокой мотивации, приводят к высокой успешности в работе таких менеджеров по продажам. Можно предположить, что высокий результат сам по себе также способствует повышению мотивации к дальнейшей профессиональной деятельности.

**Заключение.** Представленное выше объяснение некоторых причин и механизмов формирования высокого уровня профессиональной успешности менеджеров по продажам позволяет полагать, что предложенная модель оценки успешности профессиональной деятельности является валидной, а содержащиеся в ней компетенции – необходимыми для формирования и развития у менеджеров по продажам уровня их профессиональной успешности.

#### Литература

1. Бакит, Т.А. Построение отдела продаж – с «нуля» до максимальных результатов / Т.А. Бакит. – СПб.: Питер, 2006.
2. Всемирнова, Ю.В. Социально-психологи-

ческие механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения дис. ... канд. психол. наук / Ю.В. Всемирнова. – Ярославль, 2007.

3. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудраф. – М.: НИРО, 2005.

4. Гуревич, А.М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / А.М. Гуревич. – СПб.: Речь, 2005.

5. Елагина, О.Б. Психологический практикум. Ч. 4. Личность / О.Б. Елагина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001.

6. Кокоренко, В.Л. Арт-технологии в подготовке специалистов помогающих профессий / В.Л. Кокоренко. – СПб.: Речь, 2005.

7. Колошина, Т.Ю. Арт-терапевтические техники в тренинге: характеристики и использование: практическое пособие для тренера / Т.Ю. Колошина, А.А. Трусъ. – СПб.: Речь, 2010.

8. Мокин, Ю.Н. Психологические факторы профессиональной успешности менеджеров по персоналу: дис. ... канд. психол. наук / Ю.Н. Мокин. – СПб., 2003.

9. Мэннинг, Дж. Психология продаж. Искусство партнерских отношений / Дж. Мэннинг, Б. Рис. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

10. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен – М.: Когито-Центр, 2002.

11. Скуднова, Н.И. Управление отделом продаж / Н.И. Скуднова. – М.: Вершина, 2006.

12. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management practice / M. Armstrong. – New York, 2001.

**Всемирнова Юлия Владимировна**, кандидат психологических наук, доцент кафедры, «Психологическая диагностика и консультирование», Южно-Уральский государственный университет, j.vsemirnova@mail.ru.

Поступила в редакцию 19 октября 2014 г.

## THE COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE MODELING OF STAFF PROFESSIONAL ACTIVITIES

*Yu.V. Vsemirnova, South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation, j.vsemirnova@mail.ru*

The author's model of professional activity success of sale-managers which developed with competence method offers. The model explains interrelation between professional activity success of sale-manager and his professional competence, motivation peculiarities and working conditions. Diagnostic toolset for estimation of this one offers, empiric results of basic model elements estimation demonstrates. There is offer of the explanation of reasons of defined level of professional activity success of sale-managers and conclusion of validity of offered model made.

*Keywords: competence, professional activity success, sale-manager.*



### References

1. Baksht T.A. *Postroenie otdela prodazh – s «nulya» do maksimalnyih rezultatov* [Building sales from zero to a maximum results]. Sankt-Peterburg, Piter Publ., 2006.
2. Vsemirnova Yu.V. *Sotsialno-psihologicheskie mehanizmy formirovaniya professionalnoy kompetentnosti menedzherov po prodazham v usloviyah vnutrifirmennogo obucheniya*. Dis. kand. ps.nauk [Socio-psychological mechanisms of formation of professional competence of managers in terms of in-house training. Cand. sci.diss.]. Yaroslavl, 2007.
3. Vudraf Ch. *Tsentryi razvitiya i otsenki* [Centers of development and evaluation]. Moscow, HIPPO Publ., 2005.
4. Gurevich A.M. *Assessment: printsiipy podgotovki i provedeniya* [Assessment: principles of preparation and holding]. Sankt-Peterburg, Rech Publ., 2005.
5. Elagina O.B. *Psihologicheskiy praktikum, chast 4. Lichnost* [(Psychology workshop, part 4. Person)]. Chelyabinsk. South Ural St. Univ. Publ., 2001.
6. Kokorenko V.L. *Art-tehnologii v podgotovke spetsialistov pomagayuschih professiy* [Art technology in the training of professionals helping professions]. Sankt-Peterburg, Rech Publ., 2005.
7. Koloshina T.Yu., Trus A.A. *Art-terapevticheskie tehniki v treninge: harakteristiki i ispolzovanie. Prakticheskoe posobie dlya trenera* [Art therapy techniques in training: characteristics and use. A practical guide for the coach]. Sankt-Peterburg, Rech Publ., 2010.
8. Mokin Yu.N. *Psihologicheskie faktoryi professionalnoy uspešnosti menedzherov po personalu*. Dis. kand. ps.nauk [Psychological factors of professional success managers. Cand. sci. diss.]. Sankt-Peterburg, 2003.
9. Menning Dzh., Ris B. *Psihologiya prodazh. Iskustvo partnerskih otnosheniy* [The psychology of sales. The art of partnerships]. Sankt-Peterburg, Praym-EVROZNAK Publ., 2003.
10. Raven Dzh. *Kompetentnost v sovremennom obschestve: vyyavlenie, razvitie i realizatsiya* [Competence in modern society: the identification, development and implementation]. Moscow, Kogito-Tsentr Publ., 2002.
11. Skudnova N.I. *Upravlenie otdelom prodazh* [Management of sales Department]. Moscow, Vershina Publ., 2006.
12. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management practice*. New York, 2001.

Received 19 October 2014

---

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Всемирнова, Ю.В. Компетентностный подход к моделированию успешности профессиональной деятельности персонала / Ю.В. Всемирнова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2015. – Т. 8, № 1. – С. 104–112.

### REFERENCE TO ARTICLE

Vsemirnova Yu.V. The Competence-Based Approach to the Modeling of Staff Professional Activities. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology*. 2015, vol. 8, no. 1, pp. 104–112. (in Russ.)

---