

## ИССЛЕДОВАНИЯ

УДК 159.923+658

Ребров А. В.

### ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И НЕДОСТАТКИ ЛИЧНОСТНЫХ ОПРОСНИКОВ

Исследовано влияние деловой мотивации и типа личности на эффективность работы менеджеров по продажам. Тип личности может определять «психологический комфорт» работы в определенной профессии и «приживаемость» в профессиональной группе. Длительная работа на позиции продавца может вызывать профессиональную деформацию психики (изменения типа личности по ТМБ).

*Ключевые слова:* рудовая мотивация, менеджмент, тест Майерс-Бриггс, психологический тип личности, профессия

На сегодняшний день существует огромное количество различных психодиагностических методик, имеющих рекомендации для подбора и расстановки персонала в организации. Так, например, в Интернете можно найти массу статей, посвященных возможностям использования типологической модели Майерс-Бриггс для выявления предрасположенности человека к тому или иному виду профессиональной деятельности (руководитель, продавец, функциональный специалист и т. д.). При этом обоснованность использования личностных опросников для целей управления персоналом по сей день остается спорным вопросом.

Я решил внести свой вклад в этот давний спор и проверить, действительно ли использование некоторых индивидуально-психологических методик позволяет в рамках определенной ситуации отличить эффективного менеджера по продажам от неэффективного? Для этого в Москве было проведено небольшое исследование. Объектом изучения стали менеджеры по продажам 15 туристических агентств. Исследование проведено под научным руководством д. с. н. В. И. Герчикова.

Полученные результаты могут быть интересны как практикующим HR-ам, так и исследователям, заинтересованным тематикой эффективности работы персонала.

#### Немного о методике исследования

Эффективность работы менеджеров туристических агентств измерялась по результирующим показателям продаж за три месяца. Однако в связи с тем, что все компании, в которых проводилось исследование, находятся в разных условиях (местоположение, наработанная клиентская база, состояние телекоммуникаций и т. д.), сравнивать результаты продаж напрямую невозможно. Для решения этой проблемы индивидуальные показатели всех менеджеров по продажам нормировались на величину средних продаж на человека в данной организации за тот же период времени.

$$K_э = \frac{\text{Результат\_продаж}}{\text{Норматив\_по\_данному\_офису}}$$

Такая процедура нормировки позволила сравнивать между собой эффективность менеджеров по продажам, работающих в различных условиях. В результате все респонденты были разделены на три группы: «Отстающие», «Середнячки» и «Звезды».

Для диагностики индивидуально-психологических особенностей личности были использованы две стандартизированные методики:

- Типологическая модель Майерс-Бриггс (далее ТМБ) и тест **МВТИ** (текст опросника, ключ и метод математической обработки заимствованы из работы [Т. И. Шалаевой](#)). Эта методика является на сегодняшний день одной из наиболее распространенных и включает в себя четыре шкалы:
  - предпочитаемые источники энергии (экстраверсия [E] — интроверсия [I]),

- предпочитаемый способ сбора информации (сенсорика [S] — интуиция [N]),
  - предпочитаемый способ принятия решений (ценности [F] — логика [T]),
  - отношение к внешнему миру (склонность к суждению [J] — созерцанию [P]).
- Типологическая модель мотивации В. И. Герчикова и тестовый вопросник Мотуре. Эта концепция представляет собой один из современных практически ориентированных подходов. Согласно этой модели, мотивация личности делится на пять чистых типов:
- Инструментальный тип — это ориентация на зарплату и другие блага, получаемые за труд.
  - Профессиональный тип — это ориентация на содержание труда и возможность проявить себя.
  - Патриотический тип — это ориентация на принадлежность к коллективу, разделение общих ценностей и целей организации, приверженность.
  - Хозяйский тип — это мотивация руководящих работников: ориентация на автономность и дополнительную ответственность за себя и окружающих.
  - Избегательный (люмпенизированный) тип — ориентация на минимизацию собственных усилий с единственным условием — избежать наказания.

Каждый человек представляет собой сочетание нескольких чистых типов. Подробнее с самой моделью можно ознакомиться, например, в статье Ю. К. Балашова и А. Г. Коваль.

В связи с высокой текучестью кадров в туристическом бизнесе, в конечном итоге выборка составила всего 26 человек. Таким образом, из полученных результатов мы не можем делать никаких выводов о количественном распределении тех или иных типов. Далее будут представлены лишь те основные тенденции, о наличии которых можно с уверенностью утверждать даже на основании обследования столь малой выборки.

### **Влияние мотивации на эффективность продаж**

В группах менеджеров по продажам с полярной эффективностью — «Отстающие» и «Звезды» — были обнаружены значимые расхождения только по двум типам мотивации из пяти. У более эффективных работников обнаружена более выраженная инструментальная и менее выраженная патриотическая мотивация. При этом профессиональная мотивация стабильно занимает во всех группах первое-второе места, а избегательная и хозяйская — последние места в общей иерархии мотивов.

Частично полученные выводы могут быть объяснены исходной моделью, а частично они неожиданны. Так, инструментальная мотивация является предписанным типом для менеджера по продажам с четко измеримым результатом.

Люди, для которых материальное вознаграждение занимает ведущие места в их личной иерархии мотивов, показывают самую высокую эффективность на позиции продавца. Однако, если у человека в то же время высокая ориентация на принадлежность к коллективу и на командную работу, эффективность продаж резко снижается. При этом, вопреки бытующему стереотипу, ориентация на функциональное содержание труда и стремление работника как можно лучше выполнять «любимое дело» не влияет на эффективность работы продавца. Во-первых, дело в том, что данный мотив социально желателен и демонстрируется осознанно или неосознанно большинством испытуемых в ходе тестирования. Во-вторых, профессиональный тип мотивации не отвечает за количественные показатели труда, он скорее гарантирует качество и решение сложных задач.

Мотивация избегания наказания, а также стремление к руководящей работе, ответственности и автономности не показали связи с эффективностью в данной профессиональной группе. Таким образом, если компания ориентирована на количественное увеличение показателей продаж, то ей требуются люди с высокой ориентацией на материальное вознаграждение и без «лишнего коллективизма». Справедливости ради следует отметить, что при выборе иных критериев эффективности (например, повышение качества обслуживания клиента), оптимальными могут стать другие типы мотивации.

### Влияние типа личности на эффективность продаж

Несмотря на то, что сама И. Майерс постулирует успешность ESFJ типа в торговле [Психология индивидуальных различий, 2002], а авторы наиболее цитируемой в статьях по ТМБ книги «Типы людей и бизнес» [Крегер О., Тьюсон Дж. М., 1995] назначают идеальным продавцом ENFJ, ничего подобного в ходе исследования обнаружено не было. Более того, тип личности по ТМБ не показал никакой связи с эффективностью продаж.

Крегер и Тьюсон даже приводят в своей книге такой образ: «Если вам нужно продать нечто невообразимое упрямо отказывающемуся покупателю и сделать это так, чтобы покупателю это понравилось, вам не осталось ничего, кроме как послать за ENFJ» [с. 238]. Однако «Сладкоголосый увещатель»<sup>1</sup> встретился в ходе исследования только в 2-х случаях из 26 и не отличился из ряда вон выходящими показателями продаж. ESFJ тип оказался более распространен (об этом чуть позже), но он тоже не показал связи с эффективностью.

### Неожиданные выводы о типах личности

Диагностика структуры личности менеджеров по продажам с использованием MBTI дала другой интересный результат, не связанный с эффективностью труда. В данной профессиональной группе широко распространены типы ESFJ и ESTJ. В общей сложности к ним принадлежат 14 человек из 26. Остальные 12 человек принадлежат к типам ENTP, ENFJ, ENFP, ENTJ, ESFP, ESTP, INFP, ISFP и ISTP.

Таким образом, большинство продавцов — это экстраверты, имеющие SJ-темперамент по Кирси, который отличается предельной практичностью и реалистичностью, а также высокой организованностью<sup>2</sup>. Еще раз оговоримся, что это свойство профессиональной группы не имеет связи с эффективностью работы менеджеров по продажам. Но тогда откуда же берется данный набор предпочтений и чем он обусловлен?

Мы предполагаем, что такой психологический тип является своего рода зеркалом требований, предъявляемых туристическим рынком к менеджерам по продажам. Во-первых, хороший продавец должен быть коммуникабельным, открытым, ориентированным на внешний мир и окружающих его людей. Во-вторых, менеджер по продажам должен быть «жестким» реалистом, воспринимать только факты, доступные здесь и сейчас. В-третьих, склонность к суждению в модели Майерс-Бриггс приравнивается к дисциплинированности, умению быстро принимать решение, составлять план и методично следовать ему.

**Таблица 1. Влияние длительности работы по специальности на темперамент**

Темперамент	Опыт работы в туризме		Всего:
	До 2,5 лет	Свыше 2,5 лет	
SJ-темперамент	5	9	14
Другие темпераменты*	8	4	12
<b>Всего:</b>	13	13	26

\* — кроме SJ существуют еще три типа темперамента: SP, NT, NF.

Те специалисты по продажам, которые изначально не имеют SJ-темперамента, в течение некоторого времени (2-3 года) либо вырабатывают и развивают у себя соответствующие психические процессы, либо покидают розничный туризм (см. табл. 1). Но как же тогда объяснить тот факт, что половина группы продавцов с максимальной эффективностью не имеет требуемого рынком типа темперамента?

<sup>1</sup> Так авторы называют ENFJ тип.

<sup>2</sup> Подробнее о подходе Дэвида Кирси к изучению темпераментов см., например, в работе Т.И. Шалаевой.

Можно предположить, что некоторые наиболее пластичные менеджеры по продажам, темперамент которых изначально не совпадает с требованиями рынка, при наличии должной мотивации вырабатывают у себя необходимые предпочтения и со временем меняют свой тип личности. Другие менеджеры по продажам, более верные самим себе, просто развивают у себя альтернативные процессы восприятия информации и принятия решений. Иными словами, у них вырабатывается определенный механизм «переключения» предпочтений. В пользу такого предположения говорит одно важное обстоятельство. В ходе тестирования мы неоднократно сталкивались с тем, что респонденты затруднялись отвечать на некоторые вопросы теста МВТИ (тест Мотуре таких затруднений не вызывал). Они спрашивали: «А как отвечать? У меня в жизни так, а на работе по-другому».

#### Основные выводы

1. В обследованных организациях на эффективность работы менеджера по продажам туристического агентства существенное влияние оказывает структура трудовой мотивации личности. В этой связи применение теста Мотуре для подбора персонала на данную позицию может быть обоснованно. Однако конкретные нормативы для использования данного теста предпочтительно устанавливать экспериментальным путем, исходя из текущей стратегии и задач организации.
2. Тип личности не влияет на эффективность профессиональной деятельности менеджера по продажам в обследованных организациях. Следовательно, адекватность использования теста МВТИ для подбора персонала на данную позицию может быть поставлена под сомнение. С уверенностью можно утверждать, что нормы и рекомендации по применению ТМБ из переводных американских учебников нуждаются в проверке и дополнительном уточнении в условиях постсоветской деловой среды.
3. Тип личности человека может определять «психологический комфорт» работы в определенной профессии и «приживаемость» в профессиональной группе.
4. Длительная работа на позиции продавца может вызывать профессиональную деформацию психики (изменения типа личности по ТМБ).

#### Л и т е р а т у р а :

1. *Балашов Ю. К., Коваль А. Г.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / «Кадры предприятия» №7, 2002: [<http://www.dis.ru/kp/arhiv/2002/7/1.html>].
2. *Герчиков В. И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учебное пособие / Изд. 2-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004. — 172 с.
3. *Крегер О., Тьюсон Дж. М.* Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995.
4. Психология индивидуальных различий / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер и В. Я. Романова. — 2-е изд. — М.: «ЧеРо», 2002. с. 754 — 775.
5. *Шалаева Т. И.* Использование типологического опросника Майерс-Бриггс в практике работников службы занятости. // Поволжский межрегиональный учебный центр: [[http://muc.renet.ru/eis/detail.php?doc\\_id=8](http://muc.renet.ru/eis/detail.php?doc_id=8)].