ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ НА ЯКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю 053 Психологія

ПОЛЯКОВОЇ ОКСАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри_____
«06» листопада 2025 р.

Науковий керівник:
Шопша М.М.,
кандидат психологічних наук,
доцент

Рецензент:
Кошова І.В.,
кандидат психологічних наук,
доцент

КИЇВ – 2026

Реєстрація

номер дата підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка дата захисту

Голова ЕК

підпис ініціали, прізвище

Члени ЕК

підпис ініціали, прізвище

підпис ініціали, прізвище

підпис ініціали, прізвище

підпис ініціали, прізвище

Секретар ЕК

підпис ініціали, прізвище

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

спеціальність ***Психологія***
курс ІІ *(магістратура)*

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Полякової Оксани Олександрівни

Тема роботи: **«Вплив професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами».**

Цільова установка: підприємства сфери послуг та продажу, у яких менеджери здійснюють безпосередню комунікацію з клієнтами;

Вихідні дані: результати емпіричного дослідження (анкети, записи розмов), наукова література, навчальні посібники, монографії, методичні матеріали та інтернет-ресурси з теми дослідження.

Перелік графічного матеріалу: 11 табл.

Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

	Консультант (Прізвище, ініціали)	**Дата, підпис**	
		Завдання видав	**Завдання прийняв**
Вступ	Шопша М.М		
Розділ 1	Шопша М.М		
Розділ 2	Шопша М.М		
Розділ 3	Шопша М.М		
Висновки	Шопша М.М		

Зміст роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретичний аналіз впливу професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами.

Розділ 2. Емпіричне дослідження впливу професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами.

Розділ3. Корекційно-розвивальна робота щодо формування професійної позиції менеджерів з продажу

Висновок

Список використаних джерел

Додатки

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	**Фактичний**
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.	жовтень 2024	жовтень 2024
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	грудень 2024	грудень 2024
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	січень 2025	січень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	березень 2025	березень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	травень 2025	травень 2025
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.	червень-вересень 2025	червень-вересень 2025
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	жовтень 2025	жовтень 2025
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	жовтень 2025	жовтень 2025
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	грудень 2025

Дата видачі завдання_____

Науковий керівник _____ (Шопша М.М.)

Завдання прийняв до виконання
здобувач _____ (Жданова Т.О.)

РЕФЕРАТ

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ НА ЯКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ 11

1.1. Теоретичні підходи до розуміння професійної позиції як психологічного феномена

1.2. Психологічні особливості взаємодії менеджера з клієнтом у процесі продажу

1.3. Вплив професійної позиції менеджера з продажу на якість взаємодії з клієнтами

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ НА ЯКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження впливу професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами

2.2. Результати контент-аналізу взаємодії менеджерів з клієнтами

2.3. Взаємозв’язок професійної позиції менеджерів з продажу та якості їхньої взаємодії з клієнтами

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3. КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНА РОБОТА ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

3.1. Програма формування професійної позиції менеджерів з продажу

3.2. Аналіз результатів впливу корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами

3.3. Практичні рекомендації

Висновки до третього розділу

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції особливого значення набуває якість взаємодії між компанією та клієнтом. Саме процес комунікації менеджера з продажу з клієнтом визначає не лише результат окремої угоди, а й формування довгострокових відносин, рівень довіри та загальне сприйняття компанії. У зв'язку з цим питання ефективності взаємодії з клієнтами стає одним із ключових напрямів досліджень у сфері організаційної та соціальної психології [33; 48].

Сучасні дослідження у сфері споживчої поведінки та клієнтського досвіду підкреслюють, що рішення клієнта формується не лише на основі раціональної оцінки продукту, а й значною мірою залежить від якості взаємодії з представником компанії, емоційного сприйняття та відчуття розуміння його потреб [40; 43]. У цьому контексті менеджер з продажу виступає не просто виконавцем функцій, а ключовим суб'єктом комунікації, який безпосередньо впливає на процес прийняття рішення клієнтом.

Разом з тим, практика діяльності відділів продажу демонструє наявність суттєвого протиріччя: за умов активного використання сучасних інструментів (скриптів, CRM-систем, тренінгів з продажу) значна частина менеджерів не досягає стабільних результатів у роботі з клієнтами. Це свідчить про те, що традиційні підходи, орієнтовані переважно на формування поведінкових навичок, не завжди забезпечують якісні зміни у взаємодії з клієнтами.

Однією з можливих причин такої ситуації є недостатня увага до внутрішніх психологічних чинників професійної діяльності менеджерів з продажу, зокрема до їхньої професійної позиції. Професійна позиція розглядається як інтегративне утворення особистості, що включає систему установок, цінностей, уявлень про клієнта, продукт і сам процес продажу, та визначає характер поведінки фахівця у професійній діяльності [37; 52].

З позицій соціально-психологічного підходу саме внутрішні установки суб'єкта діяльності впливають на його сприйняття ситуації, інтерпретацію

поведінки іншої людини та вибір способів взаємодії [20; 21]. Відповідно, професійна позиція менеджера може визначати не лише зміст комунікації, але й її якість, результативність та суб'єктивне сприйняття клієнтом.

Особливої актуальності набуває вивчення професійної позиції менеджерів з продажу в умовах сучасних змін у поведінці споживачів. Сучасний клієнт є більш обізнаним, критичним та чутливим до нещирості у комунікації, що знижує ефективність формалізованих підходів до продажу та підвищує значення автентичності взаємодії [31; 53].

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого вивчення психологічних чинників, що визначають якість взаємодії менеджерів з продажу з клієнтами, зокрема ролі їхньої професійної позиції як внутрішнього регулятора поведінки у процесі комунікації.

Ступінь наукової розробки проблеми. Проблема професійної позиції особистості та її впливу на ефективність діяльності розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників у межах психології особистості, організаційної та соціальної психології.

Зокрема, питання професійного становлення та розвитку особистості, формування її ціннісно-смислових орієнтацій і установок досліджували С.Д. Максименко, О.М. Кокун, Л.Е. Орбан-Лембрик, М.Й. Варій, В.П. Москалець, які розглядають професійну діяльність як складний процес взаємодії особистісних і соціальних чинників [37; 42; 44; 48].

У межах організаційної психології значна увага приділяється вивченню психологічних чинників ефективності професійної діяльності, зокрема ролі установок, мотивації та емоційного інтелекту (Л.М. Карамушка, Л.В. Долинська, Д. Гоулман), які впливають на характер взаємодії у професійному середовищі [15; 22; 33].

Соціально-психологічні аспекти міжособистісної взаємодії розкриваються у роботах Е. Гофмана, М. Аргайла, Л. Фестінгера, які підкреслюють роль сприйняття,

інтерпретації соціальної ситуації та когнітивних процесів у побудові комунікації [3; 20; 21].

Окремий напрям досліджень присвячений вивченню поведінки споживачів та клієнтського досвіду. У роботах К. Лемона, П. Верхуфа, Ф. Котлера, А. Остервальдера, а також у сучасних дослідженнях McKinsey та Deloitte підкреслюється значення якості взаємодії з клієнтом як ключового фактору прийняття рішення та формування лояльності [40; 39; 50; 43].

У контексті діяльності менеджерів з продажу досліджується також психологія продажу як особливого виду комунікації, що поєднує елементи переконання, взаєморозуміння та спільного прийняття рішень (Д. Пінк, М. Діксон та ін.) [53; 14].

Разом з тим аналіз наукових джерел свідчить, що попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам професійної діяльності, міжособистісної взаємодії та поведінки споживачів, питання впливу саме внутрішньої професійної позиції менеджерів з продажу на якість їхньої взаємодії з клієнтами залишається недостатньо розробленим.

Зокрема, у науковій літературі недостатньо уваги приділяється дослідженню того, яким чином установки менеджера щодо клієнта, продукту та процесу продажу впливають на результати комунікації, а також які механізми забезпечують трансформацію цих установок у поведінці.

Таким чином, виявлене протиріччя між практичною значущістю проблеми та недостатнім рівнем її наукової розробки зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Об’єкт дослідження: професійна діяльність менеджерів з продажу у процесі взаємодії з клієнтами.

Предмет дослідження: вплив професійної позиції менеджерів з продажу як психологічного чинника на якість взаємодії з клієнтами.

Мета дослідження: визначити вплив професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами та обґрунтувати можливості її корекції через цілеспрямовану організацію професійної діяльності.

Гіпотеза дослідження: Професійна позиція менеджерів з продажу є визначальним психологічним чинником якості взаємодії з клієнтами: особливості установок менеджера щодо клієнта, продукту та процесу продажу впливають на характер комунікації та її результати. Цілеспрямована організація професійної діяльності, спрямована на переосмислення та корекцію цих установок, сприяє підвищенню якості взаємодії з клієнтами, що проявляється у зростанні рівня довіри, розуміння потреб клієнта та його готовності до подальшої взаємодії.

Відповідно до мети дослідження поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння професійної позиції як психологічного феномена.
2. Визначити психологічні особливості взаємодії менеджерів з продажу з клієнтами у процесі професійної діяльності.
3. Емпірично дослідити вплив професійної позиції менеджерів з продажу на якість їхньої взаємодії з клієнтами.
4. Обґрунтувати можливості корекції професійної позиції менеджерів з продажу через цілеспрямовану організацію професійної діяльності.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс взаємодоповнюючих теоретичних та емпіричних методів.

До теоретичних методів віднесено аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження, що дозволило визначити сутність професійної позиції менеджера з продажу як психологічного феномена, а також обґрунтувати її роль у процесі взаємодії з клієнтами.

Емпіричну частину дослідження забезпечували такі методи:

- контент-аналіз записів розмов менеджерів з клієнтами, який застосовано з метою виявлення особливостей реальної комунікації та оцінки якості взаємодії за визначеними критеріями (зрозумілість, цінність, довіра, визначеність подальших дій);

- анкетування менеджерів з продажу (з використанням авторської анкети), спрямоване на виявлення особливостей їхньої професійної позиції, зокрема установок щодо клієнта, продукту та процесу продажу;

- спостереження за процесом взаємодії менеджерів з клієнтами, у тому числі у форматі «таємного покупця», що дозволило зафіксувати поведінкові прояви професійної позиції у реальних умовах професійної діяльності.

Для обробки отриманих даних використано методи якісного та кількісного аналізу, зокрема методи описової статистики, що забезпечило узагальнення результатів дослідження та виявлення зв'язків між особливостями професійної позиції менеджерів і якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

Наукова новизна дослідження полягає:

- уточнено зміст поняття «професійна позиція менеджера з продажу» як інтегративного психологічного утворення, що включає систему установок щодо клієнта, продукту та процесу продажу;
- визначено роль професійної позиції як психологічного чинника, що безпосередньо впливає на якість взаємодії з клієнтами;
- встановлено зв'язок між особливостями професійної позиції менеджера та характеристиками комунікації з клієнтом (рівнем довіри, розуміння потреб, результативністю взаємодії);
- набули подальшого розвитку підходи до оцінки ефективності комунікації менеджера з клієнтом через аналіз результату взаємодії з позиції клієнта;
- обґрунтовано можливість корекції професійної позиції менеджерів з продажу через цілеспрямовану організацію професійної діяльності.

Теоретична значущість дослідження полягає: у поглибленні наукових уявлень про професійну позицію як психологічний чинник професійної діяльності, а також у розширенні підходів до розуміння процесу взаємодії менеджера з клієнтом з урахуванням внутрішніх установок суб'єкта діяльності.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності відділів продажу з метою підвищення якості взаємодії з клієнтами.

Розроблені у межах дослідження підходи до аналізу комунікації з клієнтом та програма корекції професійної позиції менеджерів можуть бути використані:

- керівниками відділів продажу для підвищення ефективності роботи команди;
- фахівцями з навчання персоналу при розробці внутрішніх програм розвитку менеджерів;
- практичними психологами у сфері організаційної та бізнес-психології.

Апробація результатів дослідження: Результати дослідження були апробовані у процесі проведення емпіричного дослідження та впровадження корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу. Програма реалізовувалась у форматі щоденних навчальних сесій (планерок), що дозволило перевірити ефективність запропонованого підходу у реальних умовах професійної діяльності та підтвердити отримані результати.

Публікації. Опублікована стаття за темою кваліфікаційної роботи.

Рашковська І.В. Становлення образу ідеального «Я» сучасних підлітків // Психологія. : зб. наук. праць. – Вип. 21. – К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2003. – С. 178-188.

Структура та обсяг роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку так списку використаних джерел (68 найменувань, з яких 30 англійською мовою), 3 додатків. Основний обсяг роботи складає 85 сторінок комп'ютерного набору. Загальний обсяг роботи: 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ НА ЯКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

1.1. Теоретичні підходи до розуміння професійної позиції як психологічного феномена

Професійна діяльність людини є складним багаторівневим процесом, що включає не лише виконання певних функціональних обов'язків, але й реалізацію особистісного потенціалу, систему цінностей, установок та смислів, які визначають ставлення суб'єкта до своєї діяльності. У сучасній психологічній науці все більшої уваги набуває вивчення внутрішніх психологічних чинників, що впливають на ефективність професійної діяльності, зокрема тих, які пов'язані з особистісною позицією фахівця [37; 42].

Дослідники підкреслюють, що успішність професійної діяльності не може бути зведена лише до рівня сформованості навичок або знань. Важливу роль відіграють внутрішні механізми регуляції поведінки, які визначають, яким чином людина сприймає професійну ситуацію, інтерпретує дії інших та обирає способи взаємодії [33; 41]. У цьому контексті професійна діяльність розглядається як результат взаємодії зовнішніх умов та внутрішніх характеристик особистості.

Особливого значення це набуває у тих видах діяльності, де основним інструментом є комунікація, зокрема у сфері продажу. Взаємодія менеджера з клієнтом є не лише обміном інформацією, але й процесом встановлення довіри, розуміння потреб та спільного пошуку рішення. Саме тому внутрішня позиція фахівця може виступати ключовим чинником, що визначає якість такої взаємодії.

У психології особистості та діяльності поняття «позиція» розглядається як стійка система відношень людини до навколишнього світу, інших людей та самої себе, яка проявляється у її поведінці та діяльності. Позиція визначає спрямованість активності особистості, її вибірковість у сприйнятті та реагуванні на зовнішні впливи [42; 59].

Професійна позиція є конкретизацією загальної життєвої позиції у сфері професійної діяльності та відображає ставлення людини до своєї професії, об'єкта діяльності, її цілей та змісту. За визначенням О.М. Кокуна, професійна позиція формується у процесі професійного становлення особистості та включає систему цінностей, установок, мотивів і смислів, що регулюють поведінку у професійній діяльності [37].

Схожої позиції дотримуються й інші дослідники, які розглядають професійну позицію як інтегративне утворення, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти особистості [48; 52]. Вона виступає внутрішньою основою професійної діяльності та визначає характер взаємодії фахівця з оточенням.

Таким чином, професійну позицію можна розглядати як внутрішню систему відношень і установок, яка задає спосіб сприйняття професійної ситуації, визначає вибір поведінкових стратегій та впливає на результати діяльності. Саме через професійну позицію відбувається інтеграція особистісних характеристик і вимог професійного середовища, що робить її ключовим психологічним чинником ефективності діяльності.

Формування професійної позиції нерозривно пов'язане із системою установок особистості, які виступають внутрішніми регуляторами її поведінки. У психології установка розглядається як готовність суб'єкта до певного способу сприйняття, оцінки та реагування на об'єкти та ситуації навколишнього середовища [20; 59].

Згідно з соціально-когнітивною теорією А. Бандури, поведінка людини визначається взаємодією когнітивних, емоційних та середовищних чинників, при цьому внутрішні переконання та очікування виступають ключовими регуляторами діяльності [7]. Установки формують інтерпретацію ситуації та визначають, які аспекти взаємодії будуть сприйняті як значущі, а які ігноровані.

Важливу роль у розумінні механізмів впливу установок на поведінку відіграє теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, відповідно до якої людина прагне узгодженості між своїми переконаннями та діями [20]. У випадку професійної

діяльності це означає, що внутрішні уявлення фахівця про зміст та сенс своєї роботи безпосередньо впливають на характер його поведінки та комунікації.

Таким чином, професійна позиція може розглядатися як система відносно стійких установок, що визначають ставлення фахівця до ключових елементів професійної діяльності. У структурі професійної позиції менеджера з продажу доцільно виділити три основні компоненти:

- ставлення до клієнта;
- ставлення до продукту або послуги;
- Ставлення до процесу продажу як виду професійної діяльності.

Кожен із цих компонентів формує специфічний спосіб сприйняття професійної ситуації та визначає поведінкові реакції менеджера у процесі взаємодії. Так, установка щодо клієнта впливає на рівень довіри, готовність до розуміння його потреб та вибір стилю комунікації; установка щодо продукту визначає здатність аргументувати його цінність; установка щодо продажу - загальне ставлення до процесу взаємодії як до допомоги чи нав'язування.

У сучасних дослідженнях поведінки споживачів також підкреслюється, що клієнти чутливо реагують не лише на зміст повідомлення, але й на спосіб його подачі, щирість та узгодженість комунікації [40; 43]. Це свідчить про те, що внутрішня позиція менеджера проявляється у взаємодії не прямо, а опосередковано - через стиль спілкування, інтонацію, логіку аргументації та здатність до розуміння клієнта.

Отже, установки, що складають основу професійної позиції, виступають ключовим механізмом, через який внутрішні психологічні характеристики фахівця трансформуються у його поведінку. Саме через них здійснюється перехід від внутрішнього ставлення до зовнішніх проявів у процесі професійної взаємодії.

Вплив установок на поведінку людини у процесі взаємодії розглядається як один із ключових механізмів регуляції соціальної поведінки. Установки визначають не лише загальну спрямованість діяльності, але й особливості сприйняття ситуації, інтерпретацію дій інших людей та вибір відповідних форм реагування [21; 48].

У міжособистісній взаємодії установки виконують функцію своєрідного «фільтра», через який людина оцінює поведінку співрозмовника. Від того, які очікування та уявлення сформовані у суб'єкта, залежить, чи буде він сприймати іншу людину як партнера, опонента або джерело проблеми. Відповідно, одна й та сама ситуація може викликати різні поведінкові реакції залежно від внутрішньої позиції особистості [3; 45].

У цьому контексті особливого значення набуває здатність до адекватного розуміння іншого, яка, за Д. Гоулманом, пов'язана з розвитком емоційного інтелекту та включає вміння розпізнавати емоції, враховувати стан співрозмовника та будувати взаємодію на основі емпатії [22]. Саме ці характеристики значною мірою визначають якість комунікації та ефективність взаємодії.

Крім того, установки впливають на вибір комунікативних стратегій. Якщо суб'єкт сприймає взаємодію як процес співпраці, він буде орієнтований на діалог, уточнення потреб та спільний пошук рішення. У випадку ж, коли взаємодія розглядається як протистояння або необхідність досягнення власної вигоди, поведінка може набувати більш директивного або формального характеру.

Ці положення особливо актуальні для професійної діяльності, пов'язаної з інтенсивною комунікацією, зокрема для діяльності менеджерів з продажу. Продаж у сучасному розумінні виходить за межі простої передачі інформації про продукт і розглядається як процес взаємодії, у якому формується спільне розуміння потреб клієнта та можливостей їх задоволення [39; 40].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що клієнтський досвід формується впродовж усього процесу взаємодії з компанією, а ключову роль у цьому процесі відіграє безпосередній контакт із представником організації [40; 57]. Від якості цієї взаємодії залежить не лише прийняття рішення про покупку, але й рівень задоволеності, довіри та готовності до подальшої співпраці.

Таким чином, установки менеджера з продажу щодо клієнта, продукту та самого процесу продажу виступають визначальними чинниками, що впливають на характер його поведінки у взаємодії. Через них формується стиль комунікації, логіка аргументації, рівень уваги до потреб клієнта та загальне сприйняття

взаємодії як процесу співпраці або формального виконання професійних обов'язків.

Професійна діяльність менеджера з продажу має виражену комунікативну природу та передбачає постійну взаємодію з клієнтами в умовах невизначеності, різноманітності запитів і необхідності швидкого прийняття рішень. На відміну від багатьох інших видів діяльності, результат у сфері продажу значною мірою залежить не лише від знань продукту чи дотримання певних алгоритмів, а й від здатності фахівця будувати ефективну взаємодію з клієнтом.

У сучасних підходах до маркетингу та управління клієнтським досвідом підкреслюється, що процес прийняття рішення клієнтом є складним і багатоетапним, а ключову роль у ньому відіграє якість взаємодії з представником компанії [39; 40]. Клієнт оцінює не лише характеристики продукту, але й те, наскільки його зрозуміли, чи були враховані його індивідуальні потреби, а також загальне враження від комунікації.

Дослідження показують, що ефективна взаємодія з клієнтом базується на поєднанні раціональних та емоційних компонентів: аргументації цінності продукту та здатності встановлювати довіру, демонструвати зацікавленість і розуміння [27; 57]. У цьому контексті менеджер з продажу виступає не лише як інформатор, але і як посередник у процесі прийняття рішення, який допомагає клієнту структурувати запит і обрати оптимальне рішення.

З огляду на це, професійна позиція менеджера з продажу набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає, як фахівець сприймає свою роль у взаємодії. Якщо продаж розглядається як процес допомоги клієнту у вирішенні його завдання, поведінка менеджера буде орієнтована на виявлення потреб, уточнення деталей та побудову довірчого діалогу. Натомість у випадку, коли продаж сприймається як необхідність «нав'язати» продукт, комунікація може набувати формального або тиснучого характеру, що негативно впливає на якість взаємодії.

Таким чином, у структурі професійної позиції менеджера з продажу доцільно виокремити три взаємопов'язані складові: ставлення до клієнта, яке визначає рівень поваги та готовність до розуміння; ставлення до продукту, що впливає на

здатність аргументувати його цінність; та ставлення до процесу продажу, яке формує загальний стиль комунікації. Взаємодія цих компонентів зумовлює особливості поведінки менеджера та, відповідно, якість взаємодії з клієнтом.

Отже, аналіз теоретичних підходів до розуміння професійної позиції дозволяє розглядати її як інтегративне психологічне утворення, що включає систему установок, цінностей і смислів, які визначають ставлення особистості до професійної діяльності та її ключових елементів.

Встановлено, що професійна позиція виступає внутрішнім регулятором поведінки фахівця, оскільки через систему установок впливає на сприйняття професійної ситуації, інтерпретацію дій інших людей та вибір способів взаємодії.

У контексті діяльності менеджера з продажу професійна позиція набуває особливого значення, оскільки визначає характер комунікації з клієнтом, стиль взаємодії та загальну ефективність професійної діяльності. Це дозволяє розглядати професійну позицію як один із ключових психологічних чинників якості взаємодії з клієнтами, що потребує подальшого емпіричного дослідження.

1.2. Психологічні особливості взаємодії менеджера з клієнтом

Взаємодія у психології розглядається як процес взаємного впливу суб’єктів один на одного, що здійснюється у ході спільної діяльності та спілкування. Вона включає обмін інформацією, емоційними станами та поведінковими реакціями, які формують загальний характер відносин між учасниками комунікації [48; 55].

У сучасних підходах до соціальної психології взаємодія трактується як складний багаторівневий процес, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Когнітивний аспект передбачає сприйняття та інтерпретацію інформації, емоційний - переживання та формування ставлення до іншого, а поведінковий - безпосередні дії та реакції у процесі спілкування [45; 59]. Така структура дозволяє розглядати взаємодію як цілісне явище, в якому внутрішні та зовнішні процеси нерозривно пов’язані.

Важливим елементом взаємодії є процес соціального сприйняття, який визначає, як людина інтерпретує поведінку співрозмовника, приписує йому певні наміри та оцінює його дії. За Е. Гофманом, у міжособистісній взаємодії люди прагнуть формувати певне враження про себе, що впливає на перебіг комунікації та її результати [21]. У свою чергу, М. Аргайл підкреслює, що ефективність взаємодії залежить від здатності до адекватного розуміння іншого та врахування контексту ситуації [3].

Особливого значення у процесі взаємодії набуває емоційний компонент, який визначає рівень довіри, відкритості та готовності до співпраці. Дослідження Д. Гоулмана показують, що здатність до емпатії та розуміння емоцій співрозмовника є одним із ключових чинників ефективної комунікації [22]. Це особливо важливо у ситуаціях, де результат залежить від взаємного розуміння та узгодження позицій сторін.

У професійній діяльності менеджера з продажу взаємодія з клієнтом набуває специфічного характеру, оскільки поєднує елементи інформування, переконання та спільного прийняття рішення. Продаж розглядається не лише як процес передачі інформації про продукт, а як складна комунікативна взаємодія, у межах якої формується розуміння потреб клієнта та можливостей їх задоволення [39; 53].

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що якість взаємодії з клієнтом є ключовим фактором формування клієнтського досвіду та прийняття рішення про покупку [40; 43]. Клієнт оцінює не лише зміст отриманої інформації, але й спосіб її подачі, рівень уваги до його потреб, логіку комунікації та загальне відчуття взаємодії.

Таким чином, взаємодія менеджера з клієнтом є складним психологічним процесом, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти, і виступає ключовим чинником ефективності професійної діяльності у сфері продажу.

Особливості взаємодії у сфері продажу зумовлені тим, що вона відбувається в умовах різного рівня поінформованості сторін, наявності очікувань з боку клієнта та необхідності прийняття рішення в обмежений час. У таких умовах комунікація набуває не лише інформаційного, але й регулятивного характеру, оскільки

спрямована на формування розуміння, довіри та готовності до подальших дій [39; 40].

Взаємодія між менеджером і клієнтом у процесі продажу характеризується також високим рівнем невизначеності. Клієнт не завжди чітко усвідомлює власну потребу, сумнівається у виборі або не має достатньої інформації для прийняття рішення. Це підвищує значення ролі менеджера як суб'єкта, що допомагає структурувати запит, уточнити критерії вибору та співвіднести їх із можливостями продукту [14; 53].

Водночас сучасні дослідження поведінки споживачів підкреслюють, що ключовим фактором у процесі прийняття рішення є не лише зміст комунікації, а й те, як вона сприймається клієнтом [40; 43]. Це означає, що оцінка взаємодії формується не на рівні окремих дій менеджера, а як цілісне враження, що включає відчуття зрозумілості, логічності та довіри.

У цьому контексті доцільно розглядати взаємодію з клієнтом з позиції її результату для самого клієнта. Важливим стає не лише те, які дії здійснює менеджер, але й те, що залишається у клієнта після комунікації: чи отримав він чітке розуміння пропозиції, чи сформувалося у нього уявлення про цінність продукту, чи виникла довіра до компанії та готовність до подальшої взаємодії.

Такий підхід дозволяє перейти від оцінки процесу продажу через дії менеджера до оцінки його ефективності через результат взаємодії. Саме це відповідає сучасним уявленням про клієнтоорієнтованість, у межах яких центральним є досвід клієнта, а не формальне виконання етапів продажу [35; 57].

З огляду на це, якість взаємодії менеджера з клієнтом може бути визначена через сукупність характеристик, що відображають її результативність з позиції клієнта. До таких характеристик доцільно віднести: рівень зрозумілості отриманої інформації, наявність аргументованого уявлення про цінність продукту, рівень довіри до менеджера та компанії, а також визначеність подальших кроків у взаємодії.

Визначення якості взаємодії менеджера з клієнтом потребує виокремлення чітких критеріїв, які дозволяють оцінити її результативність. Традиційно

ефективність продажу розглядається через виконання окремих етапів або використання певних технік, однак сучасні підходи акцентують увагу на результаті взаємодії з позиції клієнта [40; 57].

У цьому контексті доцільно визначати якість взаємодії як сукупність характеристик, що відображають ступінь досягнення взаєморозуміння між менеджером і клієнтом, формування довіри та готовності клієнта до прийняття рішення. Такий підхід дозволяє оцінювати комунікацію не формально, а з урахуванням її реального впливу.

На основі аналізу теоретичних підходів та особливостей професійної діяльності менеджерів з продажу можна виокремити такі основні критерії якості взаємодії з клієнтами:

- зрозумілість отриманої інформації;
- наявність у клієнта аргументованого уявлення про цінність продукту або послуги;
- рівень довіри до менеджера та компанії;
- визначеність подальших кроків у взаємодії.

Зазначені критерії відображають ключові результати комунікації та дозволяють оцінити її ефективність з точки зору клієнта. Вони охоплюють як когнітивний аспект (розуміння), так і емоційний (довіра), а також поведінковий (готовність до подальших дій), що відповідає структурі взаємодії як психологічного процесу.

З метою систематизації зазначених критеріїв доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці.

Таблиця 1.1

Критерії оцінки якості взаємодії менеджера з клієнтом

Критерій	**Зміст критерію**	**Прояв у взаємодії**	**Індикатор оцінки**
Зрозумілість	Клієнт чітко розуміє пропозицію, умови та сутність продукту	Клієнт може пояснити суть пропозиції	Може/не може пояснити
Цінність	Сформовано уявлення про користь продукту	Клієнт бачить, як продукт вирішує його задачу	Є/немає розуміння
Довіра	Відчуття впевненості у менеджері та компанії	Клієнт відкрито відповідає, не уникає діалогу	Є/немає довіри
Наступний крок	Визначено подальші дії	Узгоджено конкретну дію	Є/немає дії

Запропоновані критерії можуть бути використані як інструмент аналізу взаємодії менеджерів з клієнтами, зокрема у процесі контент-аналізу записів розмов. Вони дозволяють об’єктивувати оцінку комунікації та пов’язати її з результатами взаємодії.

Крім того, використання таких критеріїв створює можливість для виявлення типових проблем у взаємодії з клієнтами. До них можна віднести недостатню зрозумілість пропозиції, відсутність чіткої аргументації цінності продукту, низький рівень довіри або невизначеність подальших дій. Наявність таких проблем свідчить про недосконалість професійної позиції менеджера та потребує її корекції.

Таким чином, якість взаємодії менеджера з клієнтом може бути розглянута як інтегральний показник ефективності професійної діяльності, що формується під впливом внутрішніх установок фахівця та проявляється у результатах комунікації.

Незважаючи на наявність теоретично обґрунтованих підходів до побудови ефективної взаємодії з клієнтами, у практиці діяльності менеджерів з продажу часто спостерігаються суттєві труднощі, що впливають на якість комунікації [25; 43]. Аналіз сучасних досліджень та практичного досвіду дозволяє виокремити ряд типових проблем, які знижують ефективність взаємодії.

До таких проблем можна віднести формальний характер комунікації, орієнтацію переважно на продукт замість потреб клієнта, недостатню увагу до розуміння ситуації клієнта, а також відсутність чіткої логіки у побудові діалогу. У багатьох випадках менеджери зосереджуються на передачі інформації або дотриманні формальних етапів продажу, не враховуючи індивідуальні особливості взаємодії.

Крім того, поширеною є ситуація, коли клієнт після завершення комунікації не має чіткого розуміння пропозиції, не усвідомлює її цінності або не бачить необхідності у подальших діях. Це свідчить про недостатню якість взаємодії, навіть за умови формального виконання менеджером своїх функцій.

Зазначені проблеми можуть бути пов’язані не лише з недостатнім рівнем професійних навичок, але й із особливостями професійної позиції менеджера, його установками щодо клієнта, продукту та процесу продажу. Саме ці внутрішні чинники визначають спосіб побудови комунікації та її результат.

Таким чином, аналіз психологічних особливостей взаємодії менеджера з клієнтом дозволяє зробити висновок, що її якість значною мірою залежить від внутрішніх характеристик суб’єкта діяльності, зокрема його професійної позиції. Це обґрунтовує необхідність подальшого дослідження взаємозв’язку між професійною позицією менеджерів з продажу та якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

1.3. Вплив професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами

Проблема впливу внутрішніх характеристик особистості на ефективність професійної діяльності є однією з ключових у сучасній психології. У попередніх підрозділах було розглянуто сутність професійної позиції та особливості взаємодії менеджера з клієнтом. Це створює підґрунтя для аналізу їх взаємозв’язку, а саме впливу професійної позиції на якість взаємодії.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що поведінка людини у професійній діяльності визначається не лише зовнішніми вимогами або сформованими навичками, але й внутрішніми установками, переконаннями та уявленнями про ситуацію [7; 20]. Саме ці чинники виступають внутрішніми регуляторами діяльності, що задають напрям і характер поведінки.

З позицій соціально-когнітивного підходу А. Бандури, поведінка є результатом взаємодії особистісних, поведінкових і середовищних факторів, при цьому центральну роль відіграють когнітивні процеси: очікування, оцінки та інтерпретації [7]. Це означає, що одна й та сама ситуація може призводити до різних форм поведінки залежно від того, як вона сприймається суб'єктом.

Аналогічно, відповідно до теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, людина прагне узгодженості між своїми установками та діями [20]. У контексті професійної діяльності це проявляється у тому, що поведінка фахівця узгоджується з його внутрішніми уявленнями про зміст і сенс діяльності.

Таким чином, професійна позиція менеджера з продажу може розглядатися як внутрішній механізм, що визначає спосіб сприйняття професійної ситуації, характер прийняття рішень та особливості поведінки у взаємодії з клієнтом. Вона задає рамку, в межах якої інтерпретуються дії клієнта, обираються комунікативні стратегії та формуються реакції на різні ситуації взаємодії.

Вплив професійної позиції на якість взаємодії з клієнтами реалізується через певний психологічний механізм, який включає кілька взаємопов'язаних рівнів. На першому рівні формуються установки щодо клієнта, продукту та процесу продажу. Ці установки визначають, як менеджер сприймає ситуацію взаємодії, які аспекти вважає важливими та на що звертає увагу.

На наступному рівні відбувається інтерпретація ситуації: менеджер оцінює поведінку клієнта, визначає його потреби та приймає рішення щодо подальших дій. Далі ці рішення реалізуються у конкретній поведінці - питаннях, аргументації, реакціях, способі ведення діалогу.

Результатом цього процесу є певна якість взаємодії, яка проявляється у ступені зрозумілості комунікації, рівні довіри, сформованості уявлення про

цінність продукту та готовності клієнта до подальших дій. Таким чином, можна представити узагальнену модель впливу професійної позиції на взаємодію у вигляді послідовності: професійна позиція → установки → сприйняття → поведінка → результат взаємодії.

Вплив професійної позиції менеджера з продажу на якість взаємодії з клієнтом проявляється безпосередньо у процесі комунікації та може бути виявлений через аналіз конкретних поведінкових характеристик. Саме у взаємодії стає очевидним, яким чином внутрішні установки фахівця трансформуються у зовнішні прояви [7; 20].

Одним із ключових показників професійної позиції є спосіб постановки запитань. Менеджер, орієнтований на розуміння потреб клієнта, використовує уточнювальні, відкриті запитання, що дозволяють глибше дослідити ситуацію клієнта. Натомість при формальному підході комунікація обмежується стандартними питаннями або взагалі переходить одразу до презентації продукту, що знижує ефективність взаємодії [3; 22].

Важливим проявом професійної позиції є також характер аргументації. У випадку, коли менеджер усвідомлює цінність продукту та співвідносить її з потребами клієнта, аргументація має логічний та послідовний характер. Якщо ж відсутнє глибоке розуміння продукту або його значення для клієнта, аргументи можуть бути загальними, поверхневими або не пов’язаними із запитом, що негативно впливає на сприйняття інформації клієнтом [40; 57].

Не менш значущим є спосіб реагування на заперечення та сумніви клієнта. Професійна позиція, що базується на сприйнятті взаємодії як співпраці, передбачає спокійне прийняття заперечень як природної частини діалогу. У протилежному випадку можливі захисні або нав’язливі реакції, що негативно впливають на рівень довіри та ефективність комунікації [22; 53].

Крім того, професійна позиція визначає загальний стиль комунікації — від рівня залученості до діалогу до здатності підтримувати логіку розмови та утримувати фокус на задачі клієнта. Саме ці аспекти формують у клієнта цілісне враження про взаємодію та впливають на його рішення [40; 43].

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що професійна позиція менеджера з продажу проявляється у конкретних поведінкових характеристиках, які безпосередньо впливають на якість взаємодії. Відповідно, зміна професійної позиції передбачає не лише трансформацію установок, але й зміну поведінкових моделей у процесі комунікації, що підтверджує її значення як ключового психологічного чинника професійної діяльності [37; 48].

Вплив професійної позиції менеджера з продажу на якість взаємодії з клієнтом доцільно розглядати не лише через окремі поведінкові прояви, але й через їх системний зв'язок із результатами комунікації. Це дозволяє більш чітко простежити, яким чином внутрішні установки фахівця трансформуються у конкретні результати взаємодії.

Як було зазначено у попередньому підрозділі, якість взаємодії може бути оцінена за такими критеріями, як зрозумілість, цінність, довіра та визначеність подальших дій. Кожен із цих критеріїв безпосередньо пов'язаний із особливостями професійної позиції менеджера та характером його поведінки у процесі комунікації [40; 57].

Так, установка щодо клієнта визначає рівень уваги до його потреб і впливає на формування довіри. Установка щодо продукту зумовлює якість аргументації та здатність сформувати у клієнта уявлення про цінність пропозиції. Установка щодо процесу продажу визначає загальний стиль взаємодії від орієнтації на співпрацю до формального або директивного підходу [7; 20].

З метою узагальнення впливу професійної позиції на якість взаємодії доцільно представити відповідні взаємозв'язки у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2

Вплив професійної позиції менеджера з продажу на якість взаємодії з клієнтом

Компонент професійної позиції	**Прояв у взаємодії**	**Вплив на результат**	**Індикатор оцінки**
Ставлення до клієнта	Активне слухання, уточнюючі запитання	Формування довіри, відкритість клієнта	Клієнт активно відповідає
Ставлення до продукту	Логічна аргументація цінності	Розуміння користі продукту	Клієнт може пояснити цінність
Ставлення до продажу	Орієнтація на допомогу або формальний підхід	Визначеність рішення	Узгоджено наступний крок

Представлена модель дозволяє узагальнити вплив професійної позиції менеджера на якість взаємодії з клієнтом та показати системний характер цього процесу. Вона демонструє, що внутрішні установки фахівця визначають не лише окремі аспекти поведінки, але й кінцевий результат комунікації.

Таким чином, професійна позиція виступає ключовим психологічним чинником, що впливає на якість взаємодії з клієнтами. Її значення полягає у тому, що вона задає основу для формування ефективної поведінки, спрямованої на досягнення взаєморозуміння, формування довіри та прийняття рішення клієнтом.

Отримані теоретичні положення створюють основу для подальшого емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення зв’язку між особливостями професійної позиції менеджерів з продажу та якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу проблеми професійної позиції менеджерів з продажу як психологічного чинника якості взаємодії з клієнтами було встановлено, що професійна діяльність у сфері продажу має виражений комунікативний характер і пов’язана з необхідністю постійної взаємодії з клієнтами у різних умовах та

ситуаціях. Ефективність цієї діяльності значною мірою визначається не лише рівнем професійних знань і навичок, але й внутрішніми психологічними характеристиками фахівця.

Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння професійної позиції як психологічного феномена, що дозволило визначити її сутність, структуру та роль у професійній діяльності менеджера з продажу.

У ході дослідження з'ясовано, що професійна позиція є складним інтегративним психологічним утворенням, яке включає систему установок, цінностей, переконань та смислів, що визначають ставлення менеджера до ключових елементів його професійної діяльності. Вона формується у процесі професійного становлення особистості та виступає внутрішнім регулятором поведінки, оскільки через систему установок впливає на сприйняття ситуації, інтерпретацію дій клієнта та вибір способів взаємодії [7; 20; 37].

Встановлено, що взаємодія менеджера з клієнтом є багатовимірним психологічним процесом, який включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Якість такої взаємодії визначається не лише змістом переданої інформації, але й тим, як вона сприймається клієнтом. Важливими показниками якості взаємодії є рівень зрозумілості пропозиції, сформованість уявлення про цінність продукту, рівень довіри до менеджера та компанії, а також визначеність подальших дій [40; 57].

Визначено психологічні особливості взаємодії менеджера з клієнтом, які полягають у поєднанні когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, що забезпечують формування взаєморозуміння, довіри та результативності комунікації.

Аналіз теоретичних підходів дозволив уточнити, що ефективність взаємодії у сфері продажу доцільно оцінювати не стільки через виконання окремих етапів або використання певних технік, скільки через результат комунікації з позиції клієнта. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про клієнтоорієнтованість та дозволяє більш об'єктивно оцінювати якість професійної діяльності менеджера.

У процесі дослідження було визначено основні критерії оцінки якості взаємодії менеджера з клієнтом, які включають зрозумілість, цінність, довіру та

визначеність подальших дій. Запропоновані критерії мають комплексний характер і відображають різні аспекти взаємодії, що дозволяє використовувати їх як інструмент аналізу комунікації у подальшому емпіричному дослідженні.

Доведено, що професійна позиція менеджера з продажу здійснює безпосередній вплив на якість взаємодії з клієнтами через систему установок, які визначають спосіб сприйняття професійної ситуації, характер комунікації та поведінкові реакції. Встановлено, що різні типи професійної позиції обумовлюють відмінності у побудові діалогу, аргументації, рівні уваги до клієнта та здатності формувати довіру.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу дозволило запропонувати модель впливу професійної позиції на якість взаємодії з клієнтами, яка включає такі взаємопов'язані елементи: професійна позиція → система установок → сприйняття ситуації → поведінка у взаємодії → результат взаємодії. Запропонована модель відображає психологічний механізм впливу внутрішніх характеристик особистості на результати професійної діяльності.

Таким чином, професійна позиція менеджера з продажу виступає ключовим психологічним чинником, що визначає якість взаємодії з клієнтами. Її значення полягає у тому, що вона задає основу для формування ефективної поведінки, спрямованої на досягнення взаєморозуміння, формування довіри та прийняття рішення клієнтом.

Отримані теоретичні результати мають важливе значення для подальшого емпіричного дослідження, оскільки дозволяють визначити напрям аналізу, сформувати критерії оцінки взаємодії та обґрунтувати необхідність дослідження впливу професійної позиції на якість комунікації у сфері продажу.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ НА ЯКІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження професійної позиції менеджерів з продажу та її впливу на якість взаємодії з клієнтами було спрямоване на перевірку теоретичних положень, обґрунтованих у першому розділі роботи, та виявлення зв’язку між особливостями професійної позиції менеджерів і результатами їхньої комунікації з клієнтами.

Метою емпіричного дослідження є визначення впливу професійної позиції менеджерів з продажу на якість їхньої взаємодії з клієнтами.

Відповідно до мети дослідження було визначено такі завдання емпіричного етапу:

- виявити особливості професійної позиції менеджерів з продажу;
- проаналізувати якість взаємодії менеджерів з клієнтами на основі реальних комунікацій;
- встановити взаємозв’язок між характеристиками професійної позиції та показниками якості взаємодії;
- визначити можливості корекції професійної позиції на основі отриманих результатів.

Дослідження проводилось на базі підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують у різних галузях, діяльність яких передбачає регулярну комунікацію з клієнтами у процесі продажу. Такий підхід дозволяє розглядати отримані результати як узагальнені для сфери професійних продажів. У дослідженні взяли участь 50 менеджерів з продажу, які здійснюють безпосередню комунікацію з клієнтами у процесі професійної діяльності.

Вибірка формувалася за такими критеріями:

- наявність досвіду роботи у сфері продажу;
- регулярна комунікація з клієнтами у процесі професійної діяльності;
- залученість до первинної взаємодії з клієнтом (перше звернення).

У межах дослідження було проаналізовано записи телефонних розмов менеджерів з клієнтами, що відповідали критеріям повноцінної взаємодії.

Проаналізовані розмови являли собою перший контакт менеджера з клієнтом (вхідні звернення), що забезпечує можливість дослідження особливостей побудови взаємодії на початковому етапі комунікації.

Менеджери працювали в умовах використання м’якого сценарію (скрипту), який не передбачає жорсткої регламентації діалогу, але орієнтований на досягнення цільової дії з боку клієнта (зокрема, заповнення брифу або узгодження подальших кроків взаємодії).

З метою систематизації процесу дослідження було виокремлено основні етапи його проведення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Етапи та методи емпіричного дослідження

Етап дослідження	**Зміст етапу**	**Використані методи**	**Очікуваний результат**
Підготовчий	Визначення мети, завдань, розробка інструментарію	Аналіз літератури, узагальнення [12; 25]	Формування програми дослідження
Основний	Збір емпіричних даних (дзвінки, анкети, спостереження)	Контент-аналіз, анкетування, спостереження	Отримання первинних даних
Аналітичний	Обробка та інтерпретація результатів	Описова статистика, порівняння	Виявлення закономірностей та зв’язків

У процесі дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечують можливість всебічного аналізу досліджуваної проблеми.

Одним із основних методів виступив контент-аналіз записів телефонних розмов менеджерів з клієнтами. У межах дослідження було проаналізовано 100 розмов (по 2 розмови для кожного менеджера), які відповідали критеріям повноцінної взаємодії та дозволяли оцінити якість комунікації.

Аналізовані розмови являли собою перший контакт менеджера з клієнтом (вхідні звернення), що забезпечує можливість дослідження особливостей побудови взаємодії на початковому етапі комунікації. Вибір саме цього етапу обумовлений тим, що він є визначальним для формування подальшого характеру взаємодії та прийняття клієнтом рішення.

Контент-аналіз здійснювався на основі попередньо визначених критеріїв якості взаємодії (зрозумілість, цінність, довіра, визначеність подальших дій), обґрунтованих у першому розділі роботи. Зазначені критерії були операціоналізовані у вигляді конкретних індикаторів, що дозволяє здійснювати їх фіксацію та подальший аналіз (див. Додаток Б) [12; 38].

Для систематизації процесу оцінювання якості взаємодії було розроблено узагальнений чек-лист аналізу комунікації, який використовувався у процесі контент-аналізу.

З метою дослідження професійної позиції менеджерів було застосовано метод анкетування. Авторська анкета спрямована на виявлення особливостей установок менеджерів щодо клієнта, продукту та процесу продажу, що становлять основу їхньої професійної позиції (див. Додаток А).

Додатково застосовано метод спостереження за процесом взаємодії менеджерів з клієнтами, у тому числі у форматі «таємного покупця», що дозволило зафіксувати реальні поведінкові прояви професійної позиції у природних умовах професійної діяльності. Використання цього методу доповнює результати контент-аналізу та підвищує достовірність отриманих даних.

Важливим елементом організації дослідження є опис інструментарію, що використовується для оцінювання якості взаємодії.

Для конкретизації зазначених підходів до оцінювання якості взаємодії було розроблено відповідний інструментарій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інструментарій оцінки якості взаємодії менеджера з клієнтом

Критерій	**Індикатор**	**Спосіб фіксації**	**Тип оцінки**
Зрозумілість	Клієнт розуміє пропозицію	Аналіз змісту відповідей клієнта	0/1
Цінність	Клієнт бачить користь продукту	Наявність зв’язку між потребою і продуктом	0/1
Довіра	Клієнт відкритий у діалозі	Поведінкові реакції клієнта	0/1
Наступний крок	Узгоджено подальшу дію	Фіксація результату розмови	0/1

Запропонований інструментарій оцінки якості взаємодії менеджера з клієнтом базується на визначених у першому розділі критеріях та дозволяє здійснювати їх операціоналізацію у процесі емпіричного дослідження.

Кожен із представлених критеріїв (зрозумілість, цінність, довіра, визначеність подальших дій) конкретизується через відповідні індикатори, що відображають їх прояв у реальній комунікації. Це забезпечує можливість об’єктивного аналізу взаємодії шляхом фіксації конкретних ознак у процесі розмови.

Спосіб фіксації показників передбачає аналіз змісту висловлювань клієнта, а також його поведінкових реакцій, що дозволяє оцінити не лише формальний зміст комунікації, але й її сприйняття клієнтом.

Використання бінарної системи оцінювання (0/1) забезпечує можливість переведення якісних характеристик взаємодії у кількісні показники, що створює основу для подальшого статистичного аналізу та порівняння результатів.

Таким чином, представлений інструментарій дозволяє здійснювати системну оцінку якості взаємодії менеджера з клієнтом та виступає основою для проведення контент-аналізу у межах даного дослідження.

Для дослідження професійної позиції менеджерів було застосовано авторську анкету, яка включає блоки запитань, спрямованих на виявлення установок щодо клієнта, продукту та процесу продажу. Структура анкети побудована таким чином, щоб відобразити ключові компоненти професійної позиції та їх прояв у практичній діяльності (див. Додаток А).

Процедура проведення дослідження передбачала послідовне використання зазначених методів. На першому етапі здійснювався збір емпіричних даних, який включав анкетування менеджерів, аналіз записів розмов та спостереження за процесом взаємодії. На другому етапі проводилась обробка отриманих результатів, їх систематизація та узагальнення. На завершальному етапі здійснювалась інтерпретація отриманих результатів.

Важливим аспектом дослідження є забезпечення об’єктивності оцінювання, що досягалося шляхом використання чітко визначених критеріїв та індикаторів, а також єдиних підходів до аналізу комунікації [12; 38].

Отримані у процесі дослідження дані оброблялися з використанням методів якісного та кількісного аналізу. Зокрема, застосовано методи описової статистики, частотного аналізу та порівняння отриманих результатів, що дозволило узагальнити дані та виявити взаємозв’язки між характеристиками професійної позиції менеджерів і якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

2.2. Результати контент-аналізу взаємодії менеджерів з клієнтами

Емпіричний матеріал дослідження (див. підрозд. 2.1) включає записи телефонних розмов менеджерів з клієнтами, отримані у процесі реальної професійної діяльності, що дозволяє дослідити особливості взаємодії у природних умовах здійснення продажу.

Проаналізовані розмови являли собою перший контакт менеджера з клієнтом (вхідні звернення), що має особливе значення для дослідження, оскільки саме на початковому етапі формується загальне уявлення клієнта про компанію, продукт та самого менеджера.

Особливістю досліджуваної комунікації є те, що менеджери працювали в умовах використання м’якого сценарію (скрипту), який не передбачає жорсткої регламентації діалогу, але орієнтований на досягнення цільової дії з боку клієнта (зокрема, заповнення брифу або узгодження подальших кроків взаємодії).

Використання такого типу взаємодії дозволяє більш об’єктивно оцінити реальні поведінкові прояви професійної позиції менеджера, оскільки зменшується вплив формальних інструкцій на побудову діалогу.

Оцінювання якості взаємодії менеджерів з клієнтами здійснювалося на основі критеріїв, визначених у першому розділі дослідження та операціоналізованих у вигляді конкретних індикаторів (див. табл. 2.2, Додаток Б).

З метою узагальнення результатів контент-аналізу було здійснено кількісну оцінку прояву кожного з критеріїв у досліджуваних розмовах, що дозволяє визначити рівень сформованості ключових компонентів якості взаємодії менеджерів з клієнтами. Результати оцінювання представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати оцінки якості взаємодії менеджерів з клієнтами

Критерій	**Кількість проявів**	**Частка, %**
Зрозумілість пропозиції	70	70%
Формування цінності продукту	10	10%
Формування довіри	30	30%
Узгодження наступного кроку	50	50%

Отримані результати свідчать про нерівномірний рівень сформованості різних компонентів якості взаємодії менеджерів з клієнтами.

Найбільш високий показник зафіксовано за критерієм зрозумілості пропозиції (70%), що свідчить про здатність більшості менеджерів на базовому

рівні доносити інформацію про продукт. Це дозволяє припустити, що комунікація у значній частині випадків має характер інформування або консультування.

Водночас критично низький рівень виявлено за показником формування цінності продукту (10%), що свідчить про те, що у переважній більшості випадків менеджери не забезпечують для клієнта розуміння значущості пропозиції у контексті його потреб.

Показник формування довіри (30%) є відносно низьким, що свідчить про обмежений рівень відкритості взаємодії та недостатню залученість клієнта у діалог.

Щодо критерію узгодження наступного кроку (50%), результати свідчать про наявність у менеджерів орієнтації на завершення комунікації певною дією, однак не у всіх випадках така дія є логічно обґрунтованою.

Для більш глибокого розуміння особливостей взаємодії менеджерів з клієнтами доцільно проаналізувати прояв кожного з критеріїв якості взаємодії окремо.

Зрозумілість пропозиції.

Результати дослідження свідчать, що у більшості проаналізованих розмов менеджери забезпечують базовий рівень зрозумілості пропозиції. Клієнт отримує загальне уявлення про продукт або послугу та може відтворити основний зміст пропозиції.

Водночас зрозумілість часто досягається за рахунок переважання інформаційної подачі, коли менеджер виконує роль консультанта, описуючи характеристики продукту без їх зв’язку з конкретною ситуацією клієнта. У результаті комунікація набуває характеру інформування, а не цілеспрямованої взаємодії.

Формування цінності продукту.

Найнижчий показник зафіксовано за цим критерієм, що свідчить про відсутність у більшості розмов чіткого зв’язку між пропозицією та потребами клієнта.

Виявлено, що менеджери рідко здійснюють глибоке уточнення задач клієнта та не трансформують характеристики продукту у значущі для нього

переваги. У таких умовах продукт сприймається як набір властивостей, що не формує його практичної цінності.

Формування довіри.

Показник довіри свідчить про недостатній рівень якісної взаємодії у значній частині розмов.

Комунікація часто має формальний або односторонній характер: менеджер транслює інформацію, не залучаючи клієнта до діалогу. Обмежене використання відкритих запитань та слабка реакція на відповіді клієнта знижують рівень довіри та ускладнюють встановлення партнерської взаємодії.

Узгодження наступного кроку.

У значній частині розмов менеджери пропонують наступну дію, однак вона не завжди є логічним продовженням попередньої взаємодії.

Часто наступний крок пропонується без достатнього обґрунтування цінності продукту або без сформованої довіри, що знижує його ефективність та не забезпечує переходу клієнта до подальшого етапу взаємодії.

Аналіз результатів контент-аналізу дозволяє виявити типові особливості побудови комунікації менеджерів з клієнтами, що повторюються у значній кількості розмов.

Однією з найбільш характерних особливостей є домінування інформаційного формату взаємодії, при якому менеджер зосереджується на передачі відомостей про продукт без їх прив’язки до ситуації клієнта.

Також спостерігається недостатня орієнтація на клієнта у процесі діалогу, що проявляється у рідкісному використанні уточнюючих запитань та поверхневому з’ясуванні потреб.

У значній частині розмов комунікація має формальний характер, що не сприяє формуванню довіри та не створює відчуття індивідуального підходу.

Окремо варто відзначити невідповідність між змістом взаємодії та запропонованим наступним кроком, що свідчить про формальне використання технік завершення розмови.

Виявлені особливості взаємодії підтверджують результати кількісного аналізу (див. табл. 2.3, Додаток Б).

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про те, що у більшості випадків взаємодія менеджерів з клієнтами характеризується домінуванням інформаційного підходу над змістовною та цілеспрямованою комунікацією.

Наявність базової зрозумілості пропозиції не супроводжується формуванням цінності продукту, що обмежує можливості встановлення довіри та знижує ефективність узгодження подальших дій.

Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого аналізу взаємозв'язку між характеристиками професійної позиції менеджерів та якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

2.3. Взаємозв'язок професійної позиції менеджерів з продажу та якості їхньої взаємодії з клієнтами

Результати контент-аналізу, представлені у підрозділі 2.2, дозволили встановити загальні характеристики взаємодії менеджерів з клієнтами та виявити особливості її побудови у процесі реальної професійної діяльності.

Водночас отримані дані мають переважно описовий характер, оскільки відображають зовнішні прояви комунікації, не розкриваючи причин виявлених особливостей. Це обумовлює необхідність звернення до аналізу внутрішніх психологічних чинників, які визначають поведінку менеджерів у процесі взаємодії з клієнтами.

У межах даного дослідження таким чинником виступає професійна позиція менеджерів з продажу, що включає систему установок, ставлень та переконань щодо клієнта, продукту та процесу продажу. Саме професійна позиція визначає спосіб сприйняття ситуації, вибір комунікативної стратегії та характер взаємодії з клієнтом.

Дослідження професійної позиції менеджерів з продажу здійснювалося за допомогою анкетування (див. Додаток А) та доповнювалося результатами спостереження за процесом їхньої взаємодії з клієнтами. Аналіз відповідей респондентів у поєднанні з фіксацією поведінкових проявів у реальних комунікаціях дозволив виявити характерні особливості установок менеджерів щодо процесу продажу, клієнта та продукту.

З метою узагальнення отриманих результатів основні характеристики професійної позиції представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати дослідження професійної позиції менеджерів з продажу

Компонент професійної позиції	**Виявлені установки (за результатами анкетування та спостереження)**
Ставлення до процесу продажу	Переважна частина менеджерів сприймає продаж як соціально неоднозначну діяльність; спостерігається тенденція до уникнення активного впливу на клієнта та побоювання негативної оцінки у процесі комунікації
Ставлення до клієнта	Виявлено схильність до формального сприйняття клієнта; недостатня орієнтація на його індивідуальні потреби та обмежений рівень залучення у діалог
Ставлення до продукту	У значної частини менеджерів спостерігається недостатній рівень віри у цінність продукту та його роль у вирішенні задач клієнта

Отримані результати свідчать про наявність системних особливостей професійної позиції менеджерів, які можуть впливати на характер їхньої взаємодії з клієнтами.

Ставлення до процесу продажу.

Аналіз відповідей показує, що значна частина менеджерів сприймає продаж як діяльність, що має неоднозначне соціальне сприйняття. Це проявляється у

прагненні уникати активного впливу на клієнта, зниженні ініціативності у комунікації та орієнтації на нейтральний формат взаємодії. У результаті менеджери часто обмежуються передачею інформації без цілеспрямованого формування рішення клієнта.

Ставлення до клієнта.

Особливості сприйняття процесу продажу відображаються і у ставленні до клієнта. Виявлено тенденцію до формалізації взаємодії, за якої клієнт не завжди розглядається як індивідуальний суб'єкт із власними потребами. Це знижує глибину діалогу, обмежує використання уточнюючих запитань та негативно впливає на рівень довіри у процесі комунікації.

Ставлення до продукту.

Аналіз результатів показує, що у значної частини менеджерів відсутнє чітке усвідомлення цінності продукту у контексті вирішення задач клієнта. Продукт подається переважно як сукупність характеристик, що не трансформуються у значущі для клієнта переваги, що ускладнює процес формування його цінності у взаємодії.

Таким чином, результати дослідження дозволяють виявити наявність установок, які формують специфіку професійної позиції менеджерів та створюють передумови для особливостей їхньої взаємодії з клієнтами, виявлених у процесі контент-аналізу.

Результати дослідження професійної позиції менеджерів, отримані за допомогою анкетування та спостереження, у поєднанні з даними контент-аналізу взаємодії з клієнтами дозволяють простежити взаємозв'язок між особливостями внутрішніх установок менеджерів та характеристиками їхньої комунікації.

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що професійна позиція менеджера впливає на сприйняття ситуації взаємодії, що, у свою чергу, визначає характер його поведінки у процесі комунікації та обумовлює її результат [12; 38].

З метою узагальнення виявлених взаємозв'язків доцільно представити їх у структурованому вигляді (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Взаємозв’язок професійної позиції менеджерів та якості їхньої взаємодії з клієнтами

Компонент професійної позиції	**Виявлені установки**	**Поведінкові прояви**	**Вплив на якість взаємодії**
Ставлення до процесу продажу	Уникнення активного впливу; побоювання негативної оцінки	Пасивна комунікація; переважання інформування	Низький рівень формування цінності; формальний або відсутній наступний крок
Ставлення до клієнта	Формальне сприйняття клієнта; недостатня орієнтація на потреби	Обмежена кількість запитань; низька залученість у діалог	Зниження рівня довіри; поверхнева взаємодія
Ставлення до продукту	Недостатня віра у цінність продукту	Описовий формат подачі без зв’язку з потребами	Низький рівень формування цінності

Представлені у табл. 2.5 дані дозволяють зробити висновок про наявність узгодженості між особливостями професійної позиції менеджерів та характеристиками їхньої взаємодії з клієнтами.

У процесі аналізу встановлено, що взаємозв’язок між професійною позицією та якістю взаємодії проявляється у декількох взаємопов’язаних аспектах.

По-перше, професійна позиція визначає особливості сприйняття клієнта, що впливає на рівень довіри у процесі взаємодії. Встановлено, що особливості ставлення менеджерів до клієнта визначають характер їхнього сприйняття партнера по взаємодії. У випадках, коли клієнт сприймається формально, без урахування його індивідуальних потреб, комунікація набуває одностороннього характеру. Це проявляється у недостатній кількості уточнюючих запитань та обмеженій взаємодії з боку клієнта, що може бути пов’язано з нижчим рівнем довіри у процесі комунікації, зафіксованим у результатах контент-аналізу [40; 57].

По-друге, професійна позиція впливає на характер роботи менеджера з продуктом, що визначає рівень формування цінності пропозиції. Ставлення менеджерів до продукту визначає спосіб його представлення у процесі взаємодії. У випадках, коли продукт не сприймається як значущий інструмент вирішення задач клієнта, комунікація має переважно описовий характер. Відсутність зв'язку між характеристиками продукту та потребами клієнта може бути пов'язана з низьким рівнем формування цінності пропозиції, що підтверджується результатами аналізу розмов [12; 38].

По-третє, професійна позиція визначає модель поведінки менеджера у процесі продажу, що впливає на узгодження подальших дій із клієнтом. Ставлення до процесу продажу визначає модель поведінки менеджера у комунікації. У випадках, коли продаж сприймається як небажана або соціально неоднозначна діяльність, спостерігається схильність до уникнення активних дій, спрямованих на завершення взаємодії. Це проявляється у формальному або відсутньому узгодженні подальших дій із клієнтом, що знижує ефективність комунікації.

Таким чином, результати емпіричного аналізу дозволяють простежити взаємозв'язок між професійною позицією менеджерів та якістю їхньої взаємодії з клієнтами, що проявляється у відповідності між внутрішніми установками, характером поведінки та результатами комунікації.

Отримані дані дозволяють припустити, що професійна позиція виступає важливим психологічним чинником, який опосередковує процес взаємодії з клієнтом через систему установок, що визначають сприйняття ситуації та вибір поведінкових стратегій.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дозволило виокремити типові моделі професійної позиції менеджерів з продажу, які відрізняються за характером установок та їх проявом у процесі взаємодії з клієнтами.

Виділення таких типів ґрунтується на аналізі результатів анкетування, спостереження та контент-аналізу комунікації, що дозволяє пов'язати внутрішні

характеристики професійної позиції з реальними поведінковими проявами у взаємодії (див. табл. 2.3, 2.5).

Інформаційна позиція

Даний тип професійної позиції характеризується орієнтацією менеджера на передачу інформації про продукт без глибокого врахування потреб клієнта. Установки такого типу пов’язані з уявленням про продаж як процес інформування або консультування.

У процесі взаємодії це проявляється у переважанні описового формату комунікації, де менеджер детально розповідає про характеристики продукту, але не здійснює їх інтерпретацію з точки зору значущості для клієнта.

Вплив на якість взаємодії полягає у тому, що за відносно високого рівня зрозумілості пропозиції недостатньо забезпечується формування її цінності**,** що обмежує можливість прийняття клієнтом рішення (див. табл. 2.3).

Формально-процедурна позиція

Формально-процедурна позиція характеризується орієнтацією менеджера на виконання окремих елементів процесу продажу без глибокого усвідомлення їх змісту. Установки такого типу пов’язані з уявленням про продаж як набір дій або етапів, які необхідно формально виконати.

У поведінці це проявляється у використанні стандартних фраз, шаблонних запитань та механічному переході між етапами комунікації. При цьому взаємодія з клієнтом не завжди враховує логіку розвитку діалогу та його зміст.

Вплив на якість взаємодії полягає у тому, що навіть за наявності формального завершення розмови (узгодження наступного кроку) така дія часто не має достатнього обґрунтування для клієнта, що знижує її ефективність (що узгоджується з результатами контент-аналізу, див. табл. 2.3).

Клієнтоорієнтована позиція

Клієнтоорієнтована позиція характеризується сприйняттям клієнта як активного учасника взаємодії, а продукту — як засобу вирішення його задач. Установки такого типу пов’язані з орієнтацією на розуміння потреб клієнта та побудову взаємодії як процесу спільного пошуку рішення.

У процесі комунікації це проявляється у використанні уточнюючих запитань, гнучкому веденні діалогу та адаптації пропозиції до конкретної ситуації клієнта.

Вплив на якість взаємодії полягає у підвищенні рівня довіри, формуванні цінності продукту та більш логічному узгодженні подальших дій. Водночас результати дослідження свідчать про те, що даний тип професійної позиції зустрічається порівняно рідко, що частково пояснює загальні результати оцінки якості взаємодії менеджерів з клієнтами (див. табл. 2.3).

Узагальнення виділених типів професійної позиції дозволяє зробити висновок про те, що характер взаємодії менеджерів з клієнтами визначається не лише рівнем володіння техніками продажу, але й особливостями їхніх внутрішніх установок.

Виявлені типи професійної позиції відображають різні підходи до побудови комунікації, що по-різному впливають на її результативність, і дозволяють пояснити результати контент-аналізу взаємодії менеджерів з клієнтами, отримані у попередньому підрозділі.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дозволяє встановити наявність взаємозв’язку між професійною позицією менеджерів з продажу та якістю їхньої взаємодії з клієнтами.

Отримані дані свідчать про те, що особливості професійної позиції проявляються у системі установок, які визначають сприйняття менеджером ситуації взаємодії, характер його поведінки у процесі комунікації та, відповідно, її результативність.

Узагальнено виявлений взаємозв’язок може бути представлений у вигляді логічної моделі, відповідно до якої професійна позиція визначає систему установок менеджера, що впливають на сприйняття клієнта та ситуації взаємодії, що, у свою чергу, обумовлює поведінку менеджера у процесі комунікації та визначає її результат.

Застосування зазначеної моделі дозволяє пояснити результати контент-аналізу, отримані у підрозділі 2.2, зокрема нерівномірний рівень сформованості

окремих компонентів якості взаємодії менеджерів з клієнтами. Зокрема, недостатній рівень формування цінності продукту, обмежений рівень довіри та формальний характер узгодження наступного кроку можуть бути пов’язані з відповідними особливостями професійної позиції менеджерів.

Таким чином, результати дослідження дозволяють розглядати професійну позицію як важливий психологічний чинник, що визначає якість взаємодії з клієнтами та обумовлює ефективність комунікації у сфері продажу.

Отримані висновки створюють підґрунтя для подальшого обґрунтування необхідності цілеспрямованого впливу на професійну позицію менеджерів з продажу з метою підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено емпіричне дослідження впливу професійної позиції менеджерів з продажу на якість їхньої взаємодії з клієнтами.

У ході дослідження було обґрунтовано організацію та методи емпіричного аналізу, що включали контент-аналіз записів телефонних розмов менеджерів з клієнтами, анкетування з метою виявлення особливостей професійної позиції, а також спостереження за процесом взаємодії. Застосування комплексу взаємодоповнюючих методів дозволило забезпечити всебічний аналіз досліджуваної проблеми та підвищити достовірність отриманих результатів.

За результатами контент-аналізу встановлено, що якість взаємодії менеджерів з клієнтами характеризується нерівномірним рівнем сформованості її ключових компонентів. Зокрема, зафіксовано відносно високий рівень зрозумілості пропозиції, що свідчить про здатність менеджерів до базової передачі інформації про продукт. Водночас виявлено низький рівень формування цінності пропозиції, що проявляється у відсутності зв’язку між характеристиками продукту та потребами клієнта. Також встановлено обмежений рівень

формування довіри та недостатню логічність узгодження наступних дій, що знижує загальну ефективність комунікації.

Аналіз якісних характеристик взаємодії дозволив виявити типові особливості побудови комунікації менеджерів з клієнтами. Зокрема, у більшості випадків взаємодія має інформаційний або формальний характер, що проявляється у переважанні передачі інформації над змістовною взаємодією, недостатній орієнтації на клієнта, використанні шаблонних підходів та слабкій адаптації пропозиції до конкретної ситуації.

Результати анкетування та спостереження дозволили встановити особливості професійної позиції менеджерів, що проявляються у системі установок щодо процесу продажу, клієнта та продукту. Виявлено, що у значної частини менеджерів продаж сприймається як діяльність, пов’язана з певним психологічним дискомфортом, що може обумовлювати уникнення активної позиції у комунікації або, навпаки, використання формальних або неадаптивних способів впливу.

Встановлено, що ставлення до клієнта у значній частині випадків має формальний характер, що проявляється у недостатній увазі до його потреб та обмеженій взаємодії у процесі діалогу. Ставлення до продукту також часто характеризується недостатнім рівнем усвідомлення його цінності, що впливає на спосіб представлення пропозиції.

На основі узагальнення отриманих даних було встановлено наявність взаємозв’язку між професійною позицією менеджерів та якістю їхньої взаємодії з клієнтами. Доведено, що професійна позиція визначає систему установок, які впливають на сприйняття клієнта та ситуації взаємодії, обумовлюють поведінку менеджера у процесі комунікації та визначають її результативність.

Зокрема, встановлено, що особливості ставлення до клієнта впливають на рівень довіри у взаємодії, ставлення до продукту визначає рівень формування його цінності, а ставлення до процесу продажу обумовлює характер завершення комунікації та узгодження подальших дій.

У процесі дослідження також було виокремлено типові моделі професійної позиції менеджерів з продажу, серед яких інформаційна, формально-процедурна та клієнтоорієнтована. Встановлено, що переважання перших двох типів пов’язане з нижчим рівнем якості взаємодії, тоді як клієнтоорієнтована позиція сприяє підвищенню її ефективності, однак зустрічається значно рідше.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що професійна позиція менеджерів з продажу виступає важливим психологічним чинником, який визначає якість їхньої взаємодії з клієнтами та обумовлює результативність комунікації у сфері продажу.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження створює підґрунтя для розробки та обґрунтування корекційно-розвивальної програми, спрямованої на формування ефективної професійної позиції менеджерів з продажу, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНА РОБОТА ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ

3.1. Програма формування професійної позиції менеджерів з продажу

Результати емпіричного дослідження, представлені у розділі 2, дозволили виявити низку суттєвих особливостей взаємодії менеджерів з продажу з клієнтами, що мають системний характер. Узагальнення отриманих даних свідчить про нерівномірний рівень сформованості окремих компонентів якості взаємодії, зокрема недостатній рівень формування цінності продукту, обмежений рівень довіри у комунікації, а також наявність формального характеру побудови діалогу.

Виявлені особливості дозволяють зробити висновок про те, що у значній частині випадків взаємодія менеджерів з клієнтами не набуває цілеспрямованого та змістовного характеру, що негативно впливає на її результативність. При цьому встановлено, що навіть за наявності базових комунікативних навичок ефективність взаємодії залишається обмеженою.

У контексті проведеного аналізу (див. підрозд. 2.3) встановлено, що зазначені особливості не можуть бути повною мірою пояснені лише рівнем володіння техніками продажу. Поряд із професійними навичками суттєву роль відіграє професійна позиція менеджера, яка визначає характер його ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту, а також опосередковує вибір поведінкових стратегій у процесі комунікації.

З урахуванням цього взаємозв’язок між професійною позицією та якістю взаємодії може бути описаний як послідовний процес, у межах якого система установок менеджера визначає особливості сприйняття ним ситуації взаємодії, що, у свою чергу, впливає на характер поведінки та кінцевий результат комунікації. Таким чином, професійна позиція виступає психологічним чинником, який опосередковує процес взаємодії з клієнтом через внутрішні механізми регуляції діяльності [12; 38].

Отримані результати узгоджуються з положеннями психології діяльності, відповідно до яких поведінка суб'єкта визначається не лише зовнішніми вимогами, але й внутрішніми установками, ціннісними орієнтаціями та інтерпретацією ситуації [25; 41]. У цьому контексті зміна окремих поведінкових елементів без трансформації відповідних установок має обмежену ефективність, оскільки не зачіпає глибинних механізмів регуляції діяльності.

З огляду на це доцільним є застосування цілеспрямованого впливу на професійну позицію менеджерів як системне утворення, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Такий підхід дозволяє не лише змінити окремі аспекти комунікації, але й забезпечити більш стійкі та узгоджені зміни у професійній діяльності.

Таким чином, результати проведеного дослідження обґрунтовують необхідність розробки корекційно-розвивальної програми, спрямованої на формування ефективної професійної позиції менеджерів з продажу як умови підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Метою корекційно-розвивальної програми є формування ефективної професійної позиції менеджерів з продажу як умови підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Визначення мети програми ґрунтується на результатах емпіричного дослідження, які засвідчили, що характер взаємодії менеджерів з клієнтами значною мірою обумовлений особливостями їхньої професійної позиції (див. підрозд. 2.3). У зв'язку з цим підвищення якості комунікації розглядається не лише як результат розвитку окремих навичок, а як наслідок трансформації системи установок, що визначають сприйняття та поведінку менеджера у процесі взаємодії.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання корекційно-розвивальної програми:

1. **Переосмислення ставлення до процесу продажу**, що передбачає подолання негативних або суперечливих уявлень про продаж як діяльність та

формування конструктивного бачення його змісту і значення у професійній діяльності.

2. **Формування клієнтоорієнтованого сприйняття клієнта**, спрямоване на зміну уявлення про клієнта як об’єкт впливу на сприйняття його як активного учасника взаємодії, що має власні потреби, очікування та логіку прийняття рішень.

3. **Підвищення рівня усвідомлення цінності продукту**, що полягає у формуванні здатності менеджерів розглядати продукт як інструмент вирішення задач клієнта та трансформувати його характеристики у значущі для клієнта переваги.

4. **Розвиток здатності будувати логічну та послідовну взаємодію**, що передбачає узгодження окремих елементів комунікації у цілісний процес, орієнтований на досягнення конкретного результату.

5. **Формування зв’язку між установками та поведінкою у процесі комунікації**, що забезпечує усвідомлення менеджерами впливу власних внутрішніх установок на характер взаємодії та результати професійної діяльності.

Таким чином, визначені завдання програми спрямовані на комплексну трансформацію професійної позиції менеджерів, що створює передумови для підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Розробка корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу ґрунтується на низці принципів, які визначають логіку її побудови, зміст та способи реалізації. Зазначені принципи відображають положення психології навчання та розвитку особистості і забезпечують ефективність впливу програми на систему установок та поведінкові прояви менеджерів у процесі професійної діяльності [25; 41].

Провідним є принцип усвідомлення, який передбачає спрямованість програми на виявлення та осмислення менеджерами власних установок щодо процесу продажу, клієнта та продукту. Реалізація цього принципу забезпечує перехід від неусвідомлених моделей поведінки до усвідомленого вибору способів взаємодії з клієнтом.

Важливе значення має принцип активної участі, відповідно до якого менеджери виступають не пасивними отримувачами інформації, а активними учасниками процесу навчання. Це передбачає їх залучення до виконання практичних завдань, обговорення ситуацій та аналізу власного досвіду, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Принцип практичної спрямованості визначає орієнтацію програми на реальні ситуації професійної діяльності менеджерів. Зміст завдань та вправ базується на типових комунікативних ситуаціях взаємодії з клієнтами, що забезпечує можливість безпосереднього застосування отриманих результатів у практиці.

Послідовність і системність формування професійної позиції забезпечуються через принцип поступовості, який передбачає поетапне ускладнення завдань та перехід від базового усвідомлення установок до їх трансформації та закріплення у поведінці.

Завершальним є принцип рефлексії, що передбачає осмислення менеджерами власної поведінки, аналіз результатів взаємодії та усвідомлення причин їх виникнення. Реалізація цього принципу сприяє формуванню здатності до самостійного регулювання професійної діяльності.

Таким чином, визначені принципи забезпечують цілісність та ефективність програми, спрямованої на зміну професійної позиції менеджерів та підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Корекційно-розвивальна програма формування професійної позиції менеджерів з продажу має структурований характер і включає взаємопов’язані етапи, спрямовані як на трансформацію установок менеджерів, так і на оцінювання результатів впровадження програми.

Структура програми передбачає поєднання діагностичного та розвивального компонентів, що дозволяє не лише здійснювати вплив на професійну позицію менеджерів, але й оцінювати динаміку її змін у процесі реалізації програми.

З метою систематизації основних елементів програми її структуру представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна структура програми формування професійної позиції менеджерів з продажу

Етап / блок	**Напрям роботи**	**Основний зміст**	**Очікуваний результат**
Діагностичний (до)	Визначення початкового рівня професійної позиції	Проведення анкетування, аналіз результатів	Виявлення особливостей професійної позиції менеджерів
1	Ставлення до продажу	Переосмислення ролі продажу, усвідомлення його змісту	Зниження внутрішнього спротиву, формування конструктивного ставлення
2	Ставлення до клієнта	Формування клієнтоорієнтованого сприйняття	Підвищення рівня довіри у взаємодії
3	Ставлення до продукту	Усвідомлення цінності продукту	Формування здатності створювати цінність у комунікації
Діагностичний (після)	Оцінювання змін професійної позиції	Повторне анкетування, порівняльний аналіз	Визначення ефективності програми

Програма побудована таким чином, що діагностичні етапи (до та після реалізації програми) забезпечують можливість оцінювання змін професійної позиції менеджерів, тоді як основні блоки спрямовані на її цілеспрямовану трансформацію.

Такий підхід дозволяє розглядати програму не лише як засіб розвитку, але й як інструмент дослідження, що забезпечує обґрунтованість висновків щодо її ефективності у подальшому аналізі (див. підрозд. 3.2).

Реалізація корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу передбачає використання спеціально організованого формату роботи, який забезпечує можливість системного та послідовного впливу на установки учасників у процесі їхньої професійної діяльності.

Програма реалізується у форматі щоденних коротких навчальних сесій (планерок), тривалість яких становить 10–15 хвилин. Такий формат обрано з урахуванням специфіки роботи відділів продажу, що передбачає обмежений час для навчання, але водночас потребує регулярного впливу на професійну діяльність менеджерів.

Загальна тривалість програми становить 3–4 тижні, що дозволяє забезпечити достатню кількість повторюваних впливів для формування та закріплення змін у професійній позиції. Робота здійснюється у груповій формі, що створює умови для обговорення, обміну досвідом та формування спільного розуміння принципів ефективної взаємодії з клієнтами.

Учасниками програми є менеджери з продажу, які безпосередньо здійснюють комунікацію з клієнтами у процесі професійної діяльності. Включення саме цієї категорії працівників обумовлене необхідністю впливу на реальні процеси взаємодії, що відбуваються у щоденній практиці.

Ключову роль у реалізації програми відіграє керівник відділу продажу (РОП), який забезпечує організацію та підтримку процесу. До його функцій належать організація проведення сесій, фасилітація обговорення, контроль виконання завдань, а також створення умов для активної участі менеджерів у роботі.

Ефективність реалізації програми значною мірою залежить від дотримання організаційних умов її впровадження. До таких умов належать регулярність проведення навчальних сесій, активна залученість учасників, відкритість до обговорення власного досвіду та готовність до переосмислення професійної діяльності. Важливим є також забезпечення зв’язку змісту програми з реальними

ситуаціями взаємодії з клієнтами, що сприяє перенесенню отриманих результатів у практичну діяльність.

Таким чином, обраний формат реалізації програми створює умови для поєднання навчання та професійної діяльності менеджерів, що підвищує ефективність впливу на їхню професійну позицію та забезпечує можливість її поступової трансформації у процесі роботи.

Зміст корекційно-розвивальної програми структуровано відповідно до ключових компонентів професійної позиції менеджерів з продажу, визначених у підрозділі 2.3, та включає три взаємопов'язані блоки, спрямовані на трансформацію ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту.

Блок 1 - Ставлення до процесу продажу

Аналіз результатів емпіричного дослідження (див. розділ 2) засвідчив наявність у значної частини менеджерів суперечливого або негативного ставлення до процесу продажу. Продаж часто сприймається як діяльність, пов'язана з тиском на клієнта, маніпуляцією або нав'язуванням, що зумовлює внутрішній опір та уникнення активних дій у процесі взаємодії.

Таке сприйняття впливає на характер професійної поведінки менеджерів, зокрема призводить до формального ведення діалогу, зниження ініціативності та відмови від використання інструментів, спрямованих на досягнення результату взаємодії.

Метою даного блоку є переосмислення ставлення менеджерів до процесу продажу як професійної діяльності та формування конструктивного і усвідомленого уявлення про його зміст, спрямованого на створення цінності для клієнта.

Зміст роботи у межах блоку передбачає виконання вправ, спрямованих на виявлення та аналіз існуючих установок щодо продажу, а також їх подальше переосмислення. Учасникам пропонуються завдання, які дозволяють зіставити власне сприйняття процесу продажу з реальними задачами клієнта, визначити

відмінності між маніпулятивною та змістовною взаємодією, а також усвідомити роль менеджера як учасника процесу прийняття рішення клієнтом.

Зокрема, у процесі роботи використовуються вправи на:

- усвідомлення власних асоціацій та уявлень про продаж;
- аналіз типових ситуацій взаємодії з клієнтом;
- порівняння різних підходів до ведення комунікації;
- визначення ролі менеджера у процесі прийняття рішення клієнтом.

Окрему увагу приділено груповому обговоренню результатів виконання завдань, що сприяє розширенню уявлень учасників та формуванню більш узгодженого розуміння змісту професійної діяльності.

Очікуваним результатом реалізації даного блоку є зниження внутрішнього опору до процесу продажу та формування конструктивного і усвідомленого ставлення до нього.

Блок 2 - Ставлення до клієнта

Результати контент-аналізу взаємодії менеджерів з клієнтами (див. підрозд. 2.2) та подальшого аналізу взаємозв’язку (див. підрозд. 2.3) засвідчили, що у значній частині випадків клієнт сприймається менеджерами формально, без урахування його індивідуальних особливостей, потреб та логіки прийняття рішення. Таке сприйняття проявляється у переважанні одностороннього інформування, недостатній кількості уточнюючих запитань та обмеженій взаємодії з боку клієнта.

Формальне ставлення до клієнта знижує рівень його залученості у процес комунікації та ускладнює формування довіри, що безпосередньо впливає на ефективність взаємодії.

Метою даного блоку є формування клієнтоорієнтованого сприйняття клієнта як суб’єкта взаємодії, що має власні потреби, очікування та критерії оцінки пропозиції.

Зміст роботи у межах блоку спрямований на зміну способу сприйняття клієнта та розвиток здатності будувати взаємодію з урахуванням його позиції.

Учасникам пропонуються вправи, що передбачають аналіз поведінки клієнта, інтерпретацію його відповідей, а також розгляд ситуації взаємодії з його точки зору.

Зокрема, у процесі роботи використовуються вправи на:

- виявлення та аналіз уявлень про клієнта;
- моделювання ситуацій взаємодії з різних позицій;
- формулювання запитань, спрямованих на уточнення потреб;
- аналіз відповідей клієнта як джерела інформації про його запит.

Групове обговорення результатів виконання завдань сприяє формуванню більш гнучкої моделі поведінки у комунікації.

Очікуваним результатом реалізації блоку є підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зростання рівня довіри у взаємодії.

Блок 3 - Ставлення до продукту

Результати емпіричного дослідження (див. підрозд. 2.2) засвідчили, що формування цінності продукту є найменш розвиненим компонентом взаємодії менеджерів з клієнтами. У значній частині випадків продукт подається як сукупність характеристик або умов без встановлення зв’язку з конкретними задачами та потребами клієнта.

Аналіз отриманих даних (див. підрозд. 2.3) дозволяє пов’язати зазначену особливість з недостатнім рівнем усвідомлення менеджерами цінності продукту як інструменту вирішення задач клієнта. У таких умовах комунікація набуває описового характеру, а клієнт не отримує підстав для оцінки значущості запропонованого рішення.

Метою даного блоку є формування у менеджерів здатності усвідомлювати та трансформувати характеристики продукту у значущі для клієнта переваги.

Зміст роботи у межах блоку спрямований на переосмислення ролі продукту у комунікації та розвиток уміння пов’язувати його з потребами клієнта. Учасникам пропонуються вправи, що передбачають аналіз продукту з точки зору його практичного застосування, визначення задач, які він дозволяє вирішити, а

також формулювання ціннісної аргументації у контексті конкретних ситуацій взаємодії.

Зокрема, у процесі роботи використовуються вправи на:

- аналіз характеристик продукту з позиції їх значущості для клієнта;
- трансформацію властивостей продукту у переваги;
- співвіднесення продукту з типовими потребами клієнтів;
- формулювання аргументації, орієнтованої на вирішення задач клієнта.

Важливим елементом роботи є обговорення результатів виконання завдань.

Очікуваним результатом реалізації блоку є формування здатності до створення та аргументації цінності продукту у комунікації.

Приклади вправ, що використовуються у межах програми, наведено у Додатку В.

З метою узагальнення змісту програми та очікуваних результатів її реалізації основні характеристики блоків представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зміст та очікувані результати програми

Блок	**Основна проблема**	**Напрям впливу**	**Очікуваний результат**
Ставлення до продажу	Негативне або суперечливе сприйняття продажу	Переосмислення ролі продажу	Зниження внутрішнього опору, формування конструктивного ставлення
Ставлення до клієнта	Формальне сприйняття клієнта	Формування клієнтоорієнтованості	Підвищення рівня довіри та залученості
Ставлення до продукту	Недостатнє усвідомлення цінності	Формування розуміння цінності продукту	Здатність створювати та аргументувати цінність

Механізм впливу корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу ґрунтується на поетапній

трансформації внутрішніх установок учасників та їх подальшому прояві у процесі професійної взаємодії з клієнтами.

Відповідно до результатів дослідження, представлених у підрозділі 2.3, професійна позиція менеджера визначає характер його сприйняття ситуації взаємодії, що, у свою чергу, впливає на вибір поведінкових стратегій та результати комунікації. У зв'язку з цим вплив програми розглядається як послідовний процес змін, що охоплює когнітивний, перцептивний та поведінковий рівні діяльності [12; 38].

На першому етапі відбувається **зміна установок менеджерів**, що реалізується через усвідомлення існуючих уявлень про процес продажу, клієнта та продукт. Виконання вправ, передбачених програмою (див. Додаток В), сприяє виявленню суперечливих або неефективних установок та створює передумови для їх переосмислення.

Другий етап пов'язаний із **трансформацією сприйняття клієнта та ситуації взаємодії**. У результаті зміни установок менеджери починають інакше інтерпретувати поведінку клієнта, його відповіді та реакції, що сприяє більш глибокому розумінню його потреб і логіки прийняття рішення.

На третьому етапі відбувається **зміна поведінки у процесі комунікації**, що проявляється у використанні більш гнучких і змістовних підходів до взаємодії. Зокрема, менеджери частіше застосовують уточнюючі запитання, адаптують пропозицію до ситуації клієнта та будують логічну структуру діалогу.

Зміни на рівні поведінки зумовлюють **вплив на результати взаємодії**, що виражається у підвищенні рівня довіри, покращенні формування цінності продукту та більш обґрунтованому узгодженні подальших дій із клієнтом. Таким чином, трансформація професійної позиції призводить до підвищення якості взаємодії у цілому.

Отже, механізм впливу програми може бути описаний як послідовний процес, у межах якого зміна установок зумовлює трансформацію сприйняття, що, у свою чергу, визначає характер поведінки та результати комунікації. Такий підхід забезпечує системний вплив на професійну діяльність менеджерів і

узгоджується з результатами емпіричного дослідження, представленими у розділі 2.

Очікувані результати реалізації корекційно-розвивальної програми визначаються з урахуванням виявлених у розділі 2 особливостей взаємодії менеджерів з клієнтами та логіки впливу програми на професійну позицію (див. підрозд. 3.1.7).

Передбачається, що впровадження програми сприятиме комплексним змінам у професійній діяльності менеджерів, які проявлятимуться як на рівні установок, так і на рівні поведінки у процесі комунікації.

Зокрема, очікується **підвищення рівня довіри у взаємодії з клієнтами**, що зумовлено переходом від формального до більш змістовного та орієнтованого на клієнта формату комунікації. Зміна способу сприйняття клієнта як активного учасника взаємодії сприятиме підвищенню його залученості та відкритості у процесі діалогу.

Важливим результатом є **покращення формування цінності продукту у процесі комунікації**, що проявлятиметься у здатності менеджерів пов’язувати характеристики продукту з потребами клієнта та формулювати аргументацію, орієнтовану на вирішення його задач.

Очікується також **підвищення логічності та послідовності комунікації**, що передбачає узгодженість окремих етапів взаємодії та їх орієнтацію на досягнення конкретного результату. Це сприятиме більш обґрунтованому узгодженню подальших дій із клієнтом.

Крім того, результатом реалізації програми має стати **зростання рівня усвідомленості професійної діяльності менеджерів**, що проявляється у розумінні ними зв’язку між власними установками, характером поведінки та результатами взаємодії з клієнтами.

Таким чином, очікувані результати програми відображають зміни у ключових компонентах якості взаємодії, визначених у підрозділі 2.2, та підтверджують спрямованість програми на підвищення її ефективності.

Оцінювання ефективності корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу здійснюється на основі критеріїв якості взаємодії з клієнтами, визначених у підрозділі 2.2 та операціоналізованих у вигляді відповідних індикаторів (див. табл. 2.2).

Використання тих самих критеріїв, що застосовувалися на етапі первинного аналізу взаємодії, забезпечує можливість порівняння результатів до та після реалізації програми, а також дозволяє об’єктивно оцінити динаміку змін у професійній діяльності менеджерів.

До основних критеріїв оцінки ефективності програми належать:

- зрозумілість пропозиції, що відображає здатність менеджера чітко та доступно доносити зміст пропозиції до клієнта;

- формування цінності продукту, що характеризує рівень встановлення зв’язку між продуктом і потребами клієнта;

- рівень довіри у взаємодії, який проявляється у відкритості клієнта до діалогу та його залученості у процес комунікації;

- узгодження наступного кроку, що свідчить про здатність менеджера логічно завершувати взаємодію та визначати подальші дії.

Зазначені критерії відображають ключові компоненти якості взаємодії менеджерів з клієнтами та безпосередньо пов’язані з результатами емпіричного дослідження, представленими у розділі 2.

Оцінювання здійснюється шляхом повторного аналізу комунікації менеджерів після реалізації програми, що дозволяє виявити зміни у показниках за кожним із критеріїв. Отримані результати створюють основу для подальшого порівняльного аналізу та визначення ефективності запропонованої програми.

Таким чином, визначені критерії оцінки забезпечують об’єктивність аналізу результатів впровадження програми та виступають методичною основою для проведення дослідження її ефективності у підрозділі 3.2.

Питання можливості корекції професійної позиції менеджерів з продажу має принципове значення у контексті підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами. Отримані у процесі дослідження результати (див. розділ 2) засвідчили, що особливості професійної позиції суттєво впливають на характер комунікації, визначаючи як спосіб сприйняття ситуації взаємодії, так і вибір поведінкових стратегій.

У цьому контексті важливим є розуміння того, що професійна позиція не є фіксованим утворенням. Вона формується у процесі професійної діяльності під впливом досвіду, організаційних умов та індивідуальних особливостей суб'єкта, а також може змінюватися за умови цілеспрямованого впливу [25; 41].

З позицій психології діяльності та теорії установок поведінка людини обумовлюється системою внутрішніх установок, які визначають інтерпретацію ситуації та вибір дій [12; 38]. Відповідно, зміна поведінки без трансформації цих установок має обмежений характер і не забезпечує стійкого результату.

У зв'язку з цим доцільним є застосування підходів, спрямованих на зміну професійної позиції через організацію діяльності. Цілеспрямоване включення менеджерів у процеси аналізу, рефлексії та переосмислення власного досвіду створює умови для трансформації їхніх уявлень про продаж, клієнта та продукт, що, у свою чергу, впливає на характер їхньої професійної поведінки.

При цьому результати дослідження свідчать про обмеженість традиційних навчальних підходів, орієнтованих переважно на передачу знань та формування окремих навичок. За відсутності роботи з установками такі підходи не забезпечують глибинних змін у професійній діяльності та не дозволяють досягти стійкого підвищення якості взаємодії з клієнтами.

У цьому контексті системна робота з професійною позицією менеджерів розглядається як більш ефективний напрям впливу, що дозволяє забезпечити узгоджені зміни на рівні сприйняття, поведінки та результатів взаємодії.

Результати дослідження обґрунтовують можливість і доцільність корекції професійної позиції менеджерів з продажу через цілеспрямовану організацію

їхньої професійної діяльності, що створює основу для підвищення якості взаємодії з клієнтами.

Таким чином, розроблена корекційно-розвивальна програма формування професійної позиції менеджерів з продажу має теоретичне та практичне обґрунтування, чітку структуру та визначений механізм впливу на професійну діяльність. Це створює підстави для подальшого аналізу результатів її впровадження та оцінки ефективності у підрозділі 3.2.

3.2. Аналіз результатів впливу корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу на якість взаємодії з клієнтами

З метою оцінки ефективності корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу було організовано повторне емпіричне дослідження, проведене після завершення її реалізації.

Повторне дослідження здійснювалося за участю тих самих менеджерів з продажу, які брали участь у первинному етапі (див. підрозд. 2.1), що забезпечує можливість коректного порівняння отриманих результатів та виявлення змін у професійній діяльності учасників.

У процесі дослідження було використано ті самі методи, що і на попередньому етапі, а саме: контент-аналіз записів телефонних розмов менеджерів з клієнтами та анкетування, спрямоване на виявлення особливостей професійної позиції. Застосування однакових методів дослідження дозволяє забезпечити методичну узгодженість отриманих даних та їхню порівнюваність [12; 38].

Оцінювання якості взаємодії менеджерів з клієнтами здійснювалося на основі тих самих критеріїв, що були визначені у підрозділі 2.2 та конкретизовані у вигляді індикаторів (див. табл. 2.2), зокрема: зрозумілість пропозиції, формування цінності продукту, рівень довіри та узгодження наступного кроку.

Реалізація корекційно-розвивальної програми відбувалася у форматі щоденних коротких навчальних сесій (планерок), тривалістю 10–15 хвилин,

протягом 3–4 тижнів. Заняття проводилися на регулярній основі у груповому форматі та передбачали активну участь менеджерів у виконанні завдань, обговоренні результатів та рефлексії власного досвіду.

Важливою умовою проведення повторного дослідження було забезпечення порівнюваності результатів, що досягалося за рахунок використання однакових дослідницьких підходів, критеріїв оцінки та складу вибірки. Такий підхід дозволяє розглядати виявлені зміни як результат впливу корекційно-розвивальної програми, а не випадкових факторів.

Таким чином, організація повторного емпіричного дослідження відповідає методичним вимогам до проведення порівняльного аналізу та створює основу для подальшої оцінки ефективності запропонованої програми.

З метою оцінки ефективності корекційно-розвивальної програми було здійснено порівняльний аналіз показників якості взаємодії менеджерів з клієнтами до та після її реалізації.

Оцінювання проводилося за критеріями, визначеними у підрозділі 2.2 та конкретизованими у табл. 2.2, що забезпечує можливість коректного зіставлення отриманих результатів.

Зведені результати порівняльного аналізу представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняння результатів оцінки якості взаємодії менеджерів з клієнтами до і після реалізації програми

Критерій	**До програми (%)**	**Після програми (%)**	**Динаміка (%)**
Зрозумілість пропозиції	70	82	+12
Формування цінності продукту	10	48	+38
Рівень довіри	30	57	+27
Узгодження наступного кроку	50	68	+18

Порівняльний аналіз отриманих результатів свідчить про наявність позитивної динаміки за всіма визначеними критеріями якості взаємодії.

Найбільш виражені зміни спостерігаються за критерієм формування цінності продукту, що може бути пов’язано з цілеспрямованим впливом програми на переосмислення ролі продукту у процесі взаємодії та розвитком здатності менеджерів пов’язувати його характеристики з потребами клієнта.

Суттєве зростання також зафіксовано за показником рівня довіри, що відображає зміни у характері взаємодії, зокрема підвищення її відкритості та залученості клієнта у процес комунікації.

Помірна позитивна динаміка спостерігається за критеріями узгодження наступного кроку та зрозумілості пропозиції. Це може свідчити про те, що зазначені компоненти вже були частково сформовані на попередньому етапі (див. підрозд. 2.2), однак зазнали подальшого вдосконалення у результаті реалізації програми.

Отримані результати узгоджуються з висновками, зробленими у підрозділі 2.2, та підтверджують наявність змін у ключових компонентах якості взаємодії менеджерів з клієнтами.

Для більш глибокого розуміння результатів впливу корекційно-розвивальної програми доцільно розглянути зміни за кожним із визначених критеріїв якості взаємодії окремо у порівнянні з результатами, отриманими на попередньому етапі дослідження (див. підрозд. 2.2).

Зрозумілість пропозиції.

За результатами повторного аналізу спостерігається підвищення рівня зрозумілості пропозиції з 70% до 82%. У порівнянні з попереднім етапом дослідження (див. підрозд. 2.2), де зрозумілість забезпечувалася переважно за рахунок інформування, після реалізації програми відзначається більш структуроване та логічне подання інформації.

У процесі комунікації менеджери частіше формулюють пропозицію з урахуванням контексту звернення клієнта, що сприяє кращому розумінню змісту

пропозиції. При цьому зростає узгодженість окремих елементів діалогу, що позитивно впливає на сприйняття інформації клієнтом.

Зазначені зміни можуть бути пояснені впливом програми, зокрема розвитком здатності менеджерів будувати більш логічну та послідовну взаємодію (див. підрозд. 3.1).

Формування цінності продукту.

Найбільш виражені зміни спостерігаються за критерієм формування цінності продукту: показник зріс з 10% до 48%. У підрозділі 2.2 було встановлено, що у більшості випадків продукт подавався як набір характеристик без встановлення зв'язку з потребами клієнта.

Після реалізації програми відзначається зростання кількості випадків, у яких менеджери пов'язують продукт із конкретними задачами клієнта, а також формулюють аргументацію, орієнтовану на його практичну користь.

У комунікації це проявляється у більш змістовному представленні продукту, де його характеристики трансформуються у значущі для клієнта переваги.

Такі зміни можуть бути пояснені впливом блоку програми, спрямованого на формування здатності до створення цінності у взаємодії (див. підрозд. 3.1).

Рівень довіри.

За критерієм рівня довіри спостерігається зростання показника з 30% до 57%. У попередньому аналізі (див. підрозд. 2.2) було встановлено, що взаємодія часто мала формальний характер, що обмежувало відкритість клієнта.

Після реалізації програми комунікація набуває більш діалогічного характеру, що проявляється у зростанні кількості уточнюючих запитань, активнішому залученні клієнта до взаємодії та більш гнучкому реагуванні на його відповіді.

Це сприяє підвищенню рівня довіри, оскільки клієнт сприймає взаємодію як більш орієнтовану на його потреби.

Зазначені зміни пов’язані з трансформацією ставлення до клієнта та розвитком клієнтоорієнтованого підходу, що було реалізовано у межах програми (див. підрозд. 3.1).

Узгодження наступного кроку.

Показник узгодження наступного кроку зріс з 50% до 68%. У підрозділі 2.2 зазначалося, що у значній частині випадків завершення взаємодії мало формальний характер і не завжди було логічно пов’язане з попереднім змістом діалогу.

Після реалізації програми відзначається більш обґрунтоване узгодження подальших дій, що базується на попередньо сформованій цінності продукту та досягнутому рівні довіри.

У комунікації це проявляється у більш логічному завершенні взаємодії, коли запропонований наступний крок виступає природним продовженням діалогу.

Зміни за цим критерієм можуть бути пояснені комплексним впливом програми, яка спрямована на узгодження усіх компонентів взаємодії (див. підрозд. 3.1).

Таким чином, аналіз змін за окремими критеріями якості взаємодії свідчить про позитивну динаміку у всіх досліджуваних показниках, що узгоджується з результатами порівняльного аналізу (див. табл. 3.3) та підтверджує вплив корекційно-розвивальної програми на характер взаємодії менеджерів з клієнтами.

Поряд із кількісним аналізом змін показників якості взаємодії доцільним є проведення якісного аналізу комунікації менеджерів з клієнтами, що дозволяє глибше зрозуміти характер виявлених змін та їх прояв у реальних ситуаціях взаємодії.

Результати аналізу свідчать про зміни у стилі ведення комунікації, які проявляються у більш активному залученні клієнта до діалогу. Зокрема, спостерігається збільшення кількості уточнюючих запитань, спрямованих на

виявлення потреб, очікувань та ситуації клієнта. Це сприяє переходу від одностороннього інформування до більш діалогічного формату взаємодії.

Водночас відзначається зменшення формальності у комунікації. Менеджери рідше використовують стандартні та шаблонні формулювання, натомість частіше адаптують хід розмови відповідно до відповідей клієнта. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучкої моделі поведінки та підвищує якість взаємодії.

Важливою зміною є підвищення логічності та послідовності комунікації. Взаємодія набуває більш структурованого характеру, де окремі етапи діалогу взаємопов’язані та орієнтовані на досягнення конкретного результату. Це проявляється у більш обґрунтованому переході від виявлення потреб до представлення продукту та узгодження подальших дій.

Крім того, спостерігається підвищення рівня залученості клієнта у процес комунікації. Клієнти частіше надають розгорнуті відповіді, активніше беруть участь у діалозі та проявляють більшу відкритість до обговорення пропозиції. Це свідчить про зміну характеру взаємодії у бік більшої співпраці.

Зазначені зміни також проявляються у більш обґрунтованому веденні діалогу, коли менеджер будує комунікацію з урахуванням попередньо отриманої інформації про клієнта та його запит. У результаті пропозиція стає більш релевантною, а взаємодія — більш змістовною.

Узагальнені приклади змін у характері взаємодії та відповідні індикатори їх прояву наведено у Додатку Б.

Таким чином, якісний аналіз підтверджує результати кількісного дослідження та свідчить про зміни у характері комунікації менеджерів з клієнтами, що відображають підвищення її змістовності, логічності та орієнтації на клієнта.

З метою оцінки внутрішніх змін, що відбулися у результаті реалізації корекційно-розвивальної програми, було здійснено аналіз змін професійної позиції менеджерів з продажу на основі повторного анкетування (див. Додаток А).

Отримані результати свідчать про наявність позитивної динаміки у ставленні менеджерів до ключових компонентів професійної діяльності, зокрема до процесу продажу, клієнта та продукту.

Зміни у ставленні до процесу продажу проявляються у зниженні негативного або суперечливого сприйняття цієї діяльності. Якщо на попередньому етапі (див. підрозд. 2.3) продаж часто асоціювався з тиском або нав'язуванням, то після реалізації програми спостерігається більш конструктивне його розуміння як процесу, спрямованого на створення цінності для клієнта.

У ставленні до клієнта також відбулися зміни. Менеджери частіше сприймають клієнта як активного учасника взаємодії, що має власні потреби та логіку прийняття рішення. Це проявляється у підвищенні орієнтації на клієнта та готовності враховувати його позицію у процесі комунікації.

Зміни у ставленні до продукту полягають у більш усвідомленому сприйнятті його як інструменту вирішення задач клієнта. Менеджери частіше пов'язують характеристики продукту з його практичною користю, що створює основу для формування цінності у взаємодії.

Узагальнені результати змін професійної позиції менеджерів представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зміни професійної позиції менеджерів

Компонент позиції	**До програми**	**Після програми**	**Характер змін**
Ставлення до процесу продажу	Суперечливе, частково негативне	Більш конструктивне та усвідомлене	Зниження внутрішнього опору, переосмислення ролі продажу
Ставлення до клієнта	Формальне, об'єктне сприйняття	Більш клієнтоорієнтоване	Підвищення орієнтації на клієнта, врахування його потреб
Ставлення до продукту	Недостатнє усвідомлення цінності	Усвідомлення цінності продукту	Здатність пов'язувати продукт із задачами клієнта

Отримані результати узгоджуються з даними, представленими у підрозділі 2.3, та підтверджують, що зміни у професійній позиції менеджерів супроводжуються відповідними змінами у їхній поведінці та якості взаємодії з клієнтами.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що реалізація корекційно-розвивальної програми сприяє трансформації професійної позиції менеджерів, що виступає важливим чинником підвищення ефективності їхньої комунікації.

Отримані у процесі дослідження результати дозволяють здійснити їх інтерпретацію з урахуванням теоретичних положень та емпіричних даних, представлених у попередніх розділах роботи.

Аналіз динаміки показників якості взаємодії (див. табл. 3.3) та змін професійної позиції менеджерів (див. табл. 3.4) свідчить про підтвердження висунутої гіпотези дослідження, відповідно до якої професійна позиція менеджера з продажу виступає психологічним чинником, що визначає якість його взаємодії з клієнтами.

Отримані результати дозволяють простежити узгодженість між змінами у професійній позиції менеджерів та характером їхньої поведінки у процесі комунікації. Зокрема, трансформація ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту супроводжується відповідними змінами у способі ведення діалогу, що проявляється у підвищенні змістовності, логічності та орієнтації на клієнта.

Інтерпретація результатів здійснюється з урахуванням моделі взаємозв’язку, обґрунтованої у підрозділі 2.3, відповідно до якої професійна позиція визначає систему установок менеджера, що впливають на його сприйняття ситуації взаємодії, вибір поведінкових стратегій та результати комунікації.

Зміни, зафіксовані у процесі дослідження, підтверджують зазначену логіку: трансформація установок сприяє зміні способу інтерпретації ситуації

взаємодії, що, у свою чергу, визначає більш ефективну поведінку менеджера та покращення результатів комунікації.

Зазначені результати також узгоджуються з механізмом впливу корекційно-розвивальної програми, описаним у підрозділі 3.1.7, який передбачає послідовний вплив на когнітивний, перцептивний та поведінковий рівні діяльності менеджерів.

Пояснення отриманих змін пов’язане з особливостями організації програми, яка була спрямована не лише на формування окремих навичок, а й на переосмислення професійної діяльності в цілому. Включення менеджерів у процес аналізу власного досвіду, виконання практичних завдань та групове обговорення сприяли усвідомленню ними взаємозв’язку між установками, поведінкою та результатами взаємодії.

З позицій психології діяльності та теорії установок [12; 38] такі зміни є закономірними, оскільки трансформація внутрішніх установок зумовлює зміну поведінкових стратегій та способів взаємодії з оточенням.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що професійна позиція менеджерів з продажу є важливим психологічним чинником, який опосередковує процес взаємодії з клієнтами та визначає її якість, а її цілеспрямована корекція сприяє підвищенню ефективності комунікації.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє оцінити ефективність корекційно-розвивальної програми формування професійної позиції менеджерів з продажу з урахуванням змін, зафіксованих у показниках якості взаємодії та характеристиках професійної позиції.

Отримані дані свідчать про те, що реалізація програми супроводжується позитивною динамікою у всіх досліджуваних компонентах взаємодії менеджерів з клієнтами. Найбільш виражені зміни спостерігаються за критеріями формування цінності продукту та рівня довіри, що може бути пов’язано з цілеспрямованим впливом програми на переосмислення ролі продукту та зміну характеру взаємодії з клієнтом.

Менш виражена, але стабільна позитивна динаміка зафіксована за показниками зрозумілості пропозиції та узгодження наступного кроку. Це може свідчити про те, що зазначені компоненти частково були сформовані ще на початковому етапі дослідження (див. підрозд. 2.2), однак зазнали подальшого вдосконалення у процесі реалізації програми.

Водночас результати аналізу змін професійної позиції менеджерів підтверджують, що виявлені зміни у поведінці та якості взаємодії супроводжуються трансформацією внутрішніх установок, що узгоджується з теоретичною моделлю дослідження (див. підрозд. 2.3).

З урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що запропонована програма є ефективною як засіб корекції професійної позиції менеджерів та підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Разом з тим слід враховувати певні обмеження проведеного дослідження. Зокрема, результати можуть бути обумовлені обсягом вибірки, що включає обмежену кількість учасників, тривалістю реалізації програми, яка не дозволяє оцінити довгостроковий ефект, а також особливостями застосованих методів оцінювання, що передбачають елементи інтерпретації поведінкових проявів.

Таким чином, отримані результати дозволяють розглядати запропоновану програму як доцільний інструмент впливу на професійну позицію менеджерів з продажу, водночас подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення вибірки та оцінку стабільності виявлених змін у довгостроковій перспективі.

3.3. Практичні рекомендації

Результати емпіричного дослідження, представлені у розділі 2, засвідчили наявність суттєвих проблем у якості взаємодії менеджерів з клієнтами, зокрема недостатній рівень формування цінності продукту, обмежений рівень довіри та переважання формального характеру комунікації (див. підрозд. 2.2). Виявлені особливості свідчать про те, що у значній частині випадків взаємодія не забезпечує ефективного переходу клієнта до прийняття рішення.

Водночас результати аналізу взаємозв’язку (див. підрозд. 2.3) дозволили встановити, що зазначені проблеми обумовлені не лише рівнем володіння менеджерами окремими техніками комунікації, але й особливостями їхньої професійної позиції, яка визначає спосіб сприйняття ситуації взаємодії та вибір поведінкових стратегій.

Реалізація корекційно-розвивальної програми (див. підрозд. 3.1) та подальший аналіз її результатів (див. підрозд. 3.2) продемонстрували позитивну динаміку у показниках якості взаємодії та зміни у професійній позиції менеджерів. Це свідчить про можливість цілеспрямованого впливу на зазначені характеристики та їх корекції у процесі професійної діяльності.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що професійна позиція менеджера з продажу виступає ключовим чинником, який визначає якість взаємодії з клієнтами та ефективність комунікації в цілому.

У зв’язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження практичних рекомендацій, спрямованих на системну роботу з професійною позицією менеджерів, що дозволить забезпечити стійке підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

Ефективне формування професійної позиції менеджерів з продажу потребує системної організації роботи на рівні управління, що передбачає цілеспрямований вплив на установки, сприйняття та поведінкові прояви у процесі взаємодії з клієнтами.

Однією з ключових рекомендацій є забезпечення регулярної роботи з професійними установками менеджерів. Як показано у результатах дослідження (див. підрозд. 2.3), саме установки визначають характер сприйняття клієнта, продукту та процесу продажу, а отже — і поведінку у комунікації. У зв’язку з цим доцільним є включення у практику роботи елементів, спрямованих на їх усвідомлення, аналіз та переосмислення.

Важливим напрямом є інтеграція аналізу взаємодії з клієнтами у щоденну професійну діяльність менеджерів. Це може передбачати регулярний розбір записів розмов, обговорення типових ситуацій взаємодії та оцінювання

комунікації за визначеними критеріями (див. табл. 2.2). Такий підхід дозволяє не лише контролювати результати, але й формувати у менеджерів усвідомлення якості власної взаємодії.

Окрему увагу слід приділити зміщенню управлінського фокусу з виключно результативних показників на процес комунікації. Орієнтація лише на кількісні результати не забезпечує розуміння причин їх досягнення або відсутності, тоді як аналіз процесу взаємодії дозволяє виявити особливості поведінки менеджерів та їх відповідність ефективній професійній позиції.

У цьому контексті доцільним є впровадження підходів, передбачених у корекційно-розвивальній програмі (див. підрозд. 3.1), зокрема використання регулярних коротких форматів роботи, спрямованих на осмислення професійної діяльності та розвиток відповідних установок.

Таким чином, організація роботи з професійною позицією менеджерів має носити системний характер та передбачати поєднання аналізу, рефлексії та практичної діяльності, що забезпечує стійкі зміни у якості взаємодії з клієнтами.

З урахуванням результатів дослідження та розробленої корекційно-розвивальної програми (див. підрозд. 3.1) доцільним є її впровадження у практику роботи відділів продажу як інструменту формування професійної позиції менеджерів.

Реалізація програми рекомендована у форматі щоденних коротких навчальних сесій (планерок), що дозволяє інтегрувати процес розвитку у повсякденну професійну діяльність менеджерів. Такий формат забезпечує регулярність роботи з професійними установками та створює умови для поступового формування нових підходів до взаємодії з клієнтами.

Оптимальна тривалість реалізації програми становить 3–4 тижні, що дозволяє послідовно опрацювати ключові компоненти професійної позиції — ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту — без перевантаження учасників.

Важливу роль у впровадженні програми відіграє керівник відділу продажу, який виступає не лише організатором процесу, але й фасилітатором обговорення. Його функція полягає у створенні умов для активної участі менеджерів, стимулюванні обміну думками, підтримці рефлексії та спрямуванні уваги на зміст взаємодії, а не на формальне виконання завдань.

При цьому важливо уникати формального підходу до реалізації програми, зокрема обмеження роботи лише ознайомленням із матеріалами або механічним виконанням вправ. Ефективність програми забезпечується за умови залученості учасників у процес осмислення власного досвіду та активного обговорення результатів.

Зміст програми включає систему вправ, спрямованих на виявлення та переосмислення професійних установок, розвиток здатності аналізувати ситуацію взаємодії та формувати більш ефективні поведінкові стратегії. Приклади таких вправ наведено у Додатку В.

Таким чином, впровадження корекційно-розвивальної програми у запропонованому форматі дозволяє забезпечити системну роботу з професійною позицією менеджерів та створює передумови для підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами.

З урахуванням результатів емпіричного дослідження (див. підрозд. 2.2) та аналізу змін, зафіксованих після реалізації корекційно-розвивальної програми (див. підрозд. 3.2), доцільним є цілеспрямований розвиток окремих компонентів професійної позиції менеджерів з продажу, зокрема ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту.

Ставлення до процесу продажу.

Рекомендовано спрямувати роботу на переосмислення ролі продажу як професійної діяльності, орієнтованої на створення цінності для клієнта. Важливим є зниження внутрішнього опору, пов’язаного зі сприйняттям продажу як діяльності, що передбачає тиск або нав’язування. З цією метою доцільно використовувати вправи, спрямовані на аналіз власних уявлень про продаж, розмежування маніпулятивної та змістовної взаємодії, а також

усвідомлення ролі менеджера у процесі прийняття рішення клієнтом. Такий підхід сприяє формуванню більш конструктивного ставлення до професійної діяльності.

Ставлення до клієнта.

Розвиток клієнтоорієнтованості передбачає зміну способу сприйняття клієнта з формального на більш усвідомлений та індивідуалізований. Доцільним є формування у менеджерів здатності розглядати клієнта як активного учасника взаємодії, що має власні потреби та логіку прийняття рішення. Практична реалізація цього напряму може включати розвиток навичок постановки уточнюючих запитань, інтерпретації відповідей клієнта та адаптації комунікації відповідно до його позиції. Це сприяє підвищенню рівня довіри та залученості у процесі взаємодії.

Ставлення до продукту.

Рекомендовано приділити увагу формуванню здатності менеджерів усвідомлювати цінність продукту та пов’язувати його характеристики з конкретними задачами клієнта. Для цього доцільно використовувати вправи, спрямовані на трансформацію властивостей продукту у значущі для клієнта переваги, а також на співвіднесення продукту з типовими запитами клієнтів. Такий підхід забезпечує формування цінності у процесі комунікації та підвищує обґрунтованість пропозиції.

Зазначені рекомендації узгоджуються з підходами до формування професійної позиції як системи установок, що визначають сприйняття та поведінку у діяльності [12; 38], та підтверджуються результатами проведеного дослідження.

З урахуванням результатів дослідження та визначених критеріїв оцінки якості взаємодії (див. табл. 2.2) доцільним є впровадження практичних підходів, спрямованих на вдосконалення поведінкових аспектів комунікації менеджерів з клієнтами.

Однією з ключових рекомендацій є побудова діалогу замість одностороннього інформування. Як показано у підрозділі 2.2, переважання

монологічного формату комунікації обмежує можливості виявлення потреб клієнта та знижує ефективність взаємодії. У зв’язку з цим доцільно орієнтувати менеджерів на ведення діалогу, що передбачає активне залучення клієнта до обговорення.

Важливим інструментом забезпечення діалогічності є використання уточнюючих запитань, спрямованих на з’ясування потреб, очікувань та контексту звернення клієнта. Такий підхід дозволяє отримати необхідну інформацію для побудови релевантної пропозиції та підвищує рівень залученості клієнта у процес комунікації.

Окрему увагу слід приділити логічності завершення розмови. Узгодження наступного кроку має здійснюватися не формально, а як природне продовження попереднього змісту взаємодії. Це передбачає наявність обґрунтованого переходу від обговорення потреб до пропозиції та подальших дій.

Важливою умовою ефективної взаємодії є формування цінності продукту до переходу до узгодження подальших дій. Як свідчать результати дослідження (див. підрозд. 2.2), відсутність чіткого розуміння користі пропозиції знижує готовність клієнта до прийняття рішення. У зв’язку з цим доцільно забезпечувати встановлення зв’язку між продуктом та задачами клієнта до моменту пропозиції наступного кроку.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволяє підвищити якість взаємодії менеджерів з клієнтами шляхом удосконалення поведінкових аспектів комунікації та забезпечення їх відповідності визначеним критеріям.

З урахуванням результатів проведеного дослідження доцільним є вдосконалення підходів до оцінювання ефективності роботи менеджерів з продажу, зокрема шляхом використання критеріїв якості взаємодії з клієнтами (див. табл. 2.2).

Традиційні підходи до оцінювання, що ґрунтуються переважно на кількісних показниках результативності, не завжди дозволяють виявити причини досягнутих результатів або їх відсутності. У зв’язку з цим доцільним є

доповнення системи оцінювання аналізом процесу комунікації, що забезпечує більш глибоке розуміння професійної діяльності менеджерів.

Рекомендовано здійснювати оцінювання взаємодії за такими критеріями: зрозумілість пропозиції, формування цінності продукту, рівень довіри та узгодження наступного кроку. Використання зазначених критеріїв дозволяє системно аналізувати якість комунікації та визначати її відповідність ефективній моделі взаємодії.

Практична реалізація цього підходу передбачає регулярний аналіз записів розмов менеджерів з клієнтами з використанням узагальненого чек-листа оцінювання (див. табл. 2.2). Такий аналіз може здійснюватися як керівником, так і у форматі групового обговорення, що сприяє формуванню у менеджерів навичок самостійного оцінювання власної діяльності.

Важливою умовою ефективності оцінювання є його системність та спрямованість не лише на фіксацію результатів, але й на виявлення зон розвитку. У цьому контексті оцінювання має розглядатися як інструмент професійного розвитку, що дозволяє підвищити усвідомленість менеджерів щодо якості власної взаємодії з клієнтами.

Таким чином, використання критеріїв оцінки якості взаємодії у процесі аналізу комунікації дозволяє підвищити об’єктивність оцінювання роботи менеджерів та створює основу для їх подальшого професійного розвитку.

Ефективність впровадження запропонованих рекомендацій значною мірою залежить від організаційних умов, у яких здійснюється робота з професійною позицією менеджерів з продажу.

Однією з ключових умов є системність роботи. Формування професійної позиції не може розглядатися як одноразовий захід, а потребує послідовного та цілеспрямованого впливу у процесі професійної діяльності. Лише за умови регулярної роботи з установками та поведінкою можливе досягнення стійких змін.

Важливу роль відіграє залученість керівника до процесу впровадження рекомендацій. Керівник виступає не лише організатором, але й активним

учасником процесу, який забезпечує підтримку, спрямування та контроль за дотриманням обраних підходів до взаємодії з клієнтами.

Необхідною умовою є регулярність реалізації відповідних заходів, зокрема проведення навчальних сесій, аналізу комунікації та обговорення результатів. Нерегулярний характер роботи знижує ефективність впливу та не забезпечує формування нових професійних установок.

Окрему увагу слід приділити відкритості менеджерів до участі у процесі розвитку. Готовність до аналізу власної діяльності, прийняття зворотного зв'язку та переосмислення підходів до взаємодії є важливою передумовою успішної реалізації запропонованих рекомендацій.

Таким чином, ефективність впровадження рекомендацій визначається поєднанням організаційних та психологічних умов, що забезпечують можливість системного та усвідомленого розвитку професійної позиції менеджерів з продажу.

Розроблені практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності відділів продажу, однак їх ефективність значною мірою залежить від особливостей конкретної організації, зокрема специфіки продукту, ринку, структури клієнтської бази та рівня підготовки менеджерів.

У зв'язку з цим впровадження рекомендацій потребує їх адаптації до умов діяльності конкретної компанії. Зокрема, зміст вправ, формат роботи та інтенсивність впливу можуть варіюватися залежно від рівня сформованості професійної позиції менеджерів та організаційних можливостей підприємства.

Перспективним напрямом практичного застосування є масштабування запропонованих підходів на більші групи менеджерів, а також їх інтеграція у системи навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє забезпечити більш широкий вплив на якість взаємодії з клієнтами та підвищити ефективність роботи відділів продажу в цілому.

Крім того, доцільним є довгострокове впровадження запропонованих підходів, що передбачає їх включення у регулярну професійну діяльність

менеджерів. Такий підхід створює умови для закріплення змін у професійній позиції та забезпечує їх стійкість у часі.

Таким чином, практичні рекомендації мають потенціал до широкого застосування за умови їх адаптації та системного впровадження, що відкриває можливості для подальшого розвитку досліджуваного напряму.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано можливості корекції професійної позиції менеджерів з продажу через цілеспрямовану організацію їхньої професійної діяльності, що відповідає поставленому завданню дослідження.

На основі результатів, отриманих у другому розділі, встановлено, що проблеми якості взаємодії менеджерів з клієнтами, зокрема недостатній рівень формування цінності продукту, обмежений рівень довіри та формальний характер комунікації (див. підрозд. 2.2), мають системний характер і пов’язані з особливостями професійної позиції менеджерів. Аналіз взаємозв’язку між професійною позицією та якістю взаємодії (див. підрозд. 2.3) підтвердив, що внутрішні установки визначають сприйняття ситуації взаємодії, характер поведінки та результати комунікації.

У межах підрозділу 3.1 було розроблено корекційно-розвивальну програму формування професійної позиції менеджерів з продажу, яка ґрунтується на положеннях психології діяльності та теорії установок [12; 38] і передбачає системний вплив на когнітивний, перцептивний та поведінковий рівні професійної діяльності. Програма побудована за принципами усвідомлення, активної участі, практичної спрямованості, поступовості та рефлексії та реалізується у форматі щоденних коротких навчальних сесій (планерок).

Зміст програми спрямований на трансформацію ставлення менеджерів до процесу продажу, клієнта та продукту, що розглядаються як ключові компоненти

професійної позиції. Приклади вправ, використаних у межах програми, наведено у Додатку В.

У підрозділі 3.2 було здійснено аналіз результатів впливу корекційно-розвивальної програми на якість взаємодії менеджерів з клієнтами. Порівняльний аналіз показників до і після реалізації програми (див. табл. 3.3) засвідчив позитивну динаміку за всіма визначеними критеріями, зокрема суттєве зростання рівня формування цінності продукту та довіри, а також покращення логічності взаємодії та узгодження подальших дій.

Якісний аналіз змін у комунікації дозволив встановити, що взаємодія набуває більш діалогічного, змістовного та клієнтоорієнтованого характеру, що проявляється у збільшенні кількості уточнюючих запитань, підвищенні залученості клієнта та більш обґрунтованому веденні діалогу.

Разом з тим результати повторного анкетування (див. Додаток А) свідчать про трансформацію професійної позиції менеджерів, що проявляється у формуванні більш конструктивного ставлення до процесу продажу, підвищенні орієнтації на клієнта та усвідомленні цінності продукту як інструменту вирішення задач клієнта.

Інтерпретація отриманих результатів підтвердила, що зміни у професійній позиції менеджерів зумовлюють відповідні зміни у їхній поведінці та якості взаємодії з клієнтами, що узгоджується з моделлю взаємозв’язку, обґрунтованою у підрозділі 2.3. Це свідчить про ефективність підходу, що передбачає вплив не лише на навички, але й на внутрішні установки менеджерів.

У підрозділі 3.3 було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на організацію системної роботи з професійною позицією менеджерів, впровадження корекційно-розвивальної програми, розвиток її окремих компонентів, підвищення якості взаємодії з клієнтами та вдосконалення підходів до оцінювання ефективності роботи менеджерів (див. табл. 2.2; Додаток В).

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що професійна позиція менеджерів з продажу не є фіксованою характеристикою, а може змінюватися у процесі професійної діяльності за умови цілеспрямованого

впливу. Запропонована корекційно-розвивальна програма є ефективним інструментом формування професійної позиції та підвищення якості взаємодії з клієнтами.

Водночас слід враховувати, що ефективність запропонованого підходу залежить від умов його впровадження, зокрема системності роботи, залученості керівника та готовності менеджерів до участі у процесі професійного розвитку.

Таким чином, у третьому розділі дослідження доведено, що цілеспрямована організація професійної діяльності менеджерів з продажу, спрямована на трансформацію їхньої професійної позиції, є дієвим засобом підвищення якості взаємодії з клієнтами, що повністю відповідає поставленому завданню дослідження.

ВИСНОВОК

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю якості взаємодії менеджерів з продажу з клієнтами як чинника ефективності діяльності підприємств. В умовах підвищення конкуренції та ускладнення процесу прийняття рішень клієнтами особливого значення набуває не лише рівень володіння менеджерами комунікативними навичками, але й їхня здатність будувати змістовну та результативну взаємодію.

Проведене дослідження дозволило встановити, що якість взаємодії з клієнтами визначається не тільки наявністю окремих професійних умінь, але й особливостями професійної позиції менеджера, яка опосередковує сприйняття ситуації взаємодії та вибір поведінкових стратегій.

Метою роботи було теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження професійної позиції менеджерів з продажу як психологічного чинника якості їхньої взаємодії з клієнтами, а також визначення можливостей її корекції у процесі професійної діяльності.

У ході теоретичного аналізу, проведеного у першому розділі роботи, професійну позицію менеджера з продажу розглянуто як цілісний психологічний феномен, що відображає систему його установок щодо основних компонентів професійної діяльності.

Визначено структуру професійної позиції, яка включає ставлення до процесу продажу, клієнта та продукту. Зазначені компоненти розглядаються як взаємопов’язані елементи, що формують основу сприйняття ситуації взаємодії та визначають характер професійної поведінки менеджера.

Обґрунтовано, що професійна позиція відіграє важливу роль у забезпеченні якості взаємодії з клієнтами, оскільки саме вона визначає спосіб інтерпретації менеджером змісту комунікації, вибір поведінкових стратегій та логіку побудови діалогу, що узгоджується з положеннями психології діяльності та теорії установок [12; 38].

Узагальнення результатів емпіричного дослідження, представлених у другому розділі роботи, дозволило виявити низку системних проблем у якості взаємодії менеджерів з клієнтами. Зокрема, встановлено нерівномірність прояву окремих показників якості взаємодії, недостатній рівень формування цінності продукту, обмежений рівень довіри у процесі комунікації, а також переважання формального характеру взаємодії.

Проведений аналіз дозволив встановити, що зазначені особливості обумовлені не лише рівнем володіння менеджерами комунікативними навичками, але й характеристиками їхньої професійної позиції. Визначено, що професійна позиція впливає на спосіб сприйняття менеджером клієнта та ситуації взаємодії, що, у свою чергу, визначає вибір поведінкових стратегій і результати комунікації.

У процесі дослідження також було виокремлено типові моделі професійної позиції менеджерів з продажу, зокрема інформаційну, формально-процедурну та клієнтоорієнтовану. Зазначені типи відображають різні підходи до побудови взаємодії з клієнтами та по-різному впливають на її якість і результативність.

Проведене дослідження дозволило сформулювати головний науковий висновок, відповідно до якого професійна позиція менеджера з продажу виступає системоутворюючим психологічним чинником, що опосередковує процес взаємодії з клієнтами та визначає її якість.

Встановлено, що професійна позиція визначає спосіб сприйняття менеджером ситуації взаємодії, впливає на вибір поведінкових стратегій та обумовлює результати комунікації. Саме через систему установок, що входять до структури професійної позиції, формується логіка побудови діалогу, характер взаємодії з клієнтом та її результативність.

У процесі дослідження доведено, що професійна позиція не є фіксованою характеристикою, а піддається цілеспрямованій корекції. Її зміна можлива через організацію професійної діяльності менеджерів, спрямовану на усвідомлення та трансформацію установок, що визначають їхню поведінку у процесі взаємодії з клієнтами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання у діяльності підприємств, що здійснюють активну взаємодію з клієнтами у процесі продажу.

Запропонована корекційно-розвивальна програма формування професійної позиції менеджерів з продажу може бути застосована як інструмент підвищення якості взаємодії з клієнтами. Її реалізація у форматі щоденних коротких навчальних сесій (планерок) дозволяє інтегрувати процес професійного розвитку у повсякденну діяльність менеджерів без значного відриву від робочого процесу.

Важливим елементом практичного застосування є використання системи оцінювання якості взаємодії з клієнтами, що базується на визначених критеріях (див. табл. 2.2). Такий підхід дозволяє здійснювати системний аналіз комунікації та визначати напрями подальшого розвитку менеджерів.

Розроблені практичні рекомендації (див. розділ 3.3) можуть бути використані керівниками відділів продажу для організації роботи з професійною позицією менеджерів, підвищення якості їхньої взаємодії з клієнтами та вдосконалення підходів до оцінювання ефективності їхньої діяльності.

Приклади вправ, що можуть бути використані у практичній діяльності, наведено у Додатку В.

Обмеження проведеного дослідження пов’язані з окремими особливостями його організації та умов реалізації.

Зокрема, результати дослідження можуть бути обумовлені обсягом вибірки, що включає обмежену кількість учасників, а також тривалістю реалізації корекційно-розвивальної програми, яка не дозволяє повною мірою оцінити довгострокову стабільність зафіксованих змін.

Крім того, отримані результати залежать від організаційного контексту діяльності підприємств, у межах яких проводилось дослідження, що може впливати на характер взаємодії менеджерів з клієнтами та особливості прояву професійної позиції.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розширенням емпіричної бази та поглибленням аналізу впливу професійної позиції менеджерів на якість взаємодії з клієнтами.

Зокрема, доцільним є розширення вибірки дослідження з метою підвищення узагальненості отриманих результатів та перевірки виявлених закономірностей у різних організаційних умовах.

Важливим напрямом подальших досліджень є вивчення довгострокового ефекту впровадження корекційно-розвивальних програм, що дозволить оцінити стабільність змін у професійній позиції менеджерів та їхній вплив на результати взаємодії з клієнтами у часі.

Перспективним також є застосування запропонованого підходу до дослідження та формування професійної позиції в інших сферах діяльності, пов’язаних із інтенсивною міжособистісною взаємодією, що відкриває можливості для подальшого розвитку досліджуваної проблематики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ajzen I. The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991.
2. American Marketing Association. Marketing research and publications. URL: https://www.ama.org
3. Argyle M. The Psychology of Interpersonal Behaviour. London : Penguin, 1994.
4. Ariely D. Predictably Irrational. New York : HarperCollins, 2020.
5. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Київ : Наш формат, 2020.
6. Балл Г. О. Психологія особистості та діяльності. Київ : Либідь, 2019.
7. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1986.
8. Бех І. Д. Особистість у просторі виховання. Київ : Либідь, 2020.
9. Brown B. Dare to Lead. New York : Random House, 2020.
10. Brown B. Atlas of the Heart. New York : Random House, 2021.
11. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. 2020–2024.
12. Варій М. Й. Психологія особистості. Київ : Центр учбової літератури, 2019.
13. Deloitte Insights. Global customer trends reports. 2023–2024. URL: https://www2.deloitte.com
14. Dixon M., McKenna R. The JOLT Effect: How High Performers Overcome Customer Indecision. New York : Portfolio Penguin, 2022.
15. Долинська Л. В. Психологія управління. Київ : Каравела, 2020.
16. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. В. Психологія конфлікту. Київ : Каравела, 2020.
17. Duckworth A. Grit. New York : Scribner, 2016.
18. Дуткевич Т. В. Психологія особистості. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
19. Edmondson A. Right Kind of Wrong. New York : Atria Books, 2023.

20. Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford : Stanford University Press, 1957.
21. Goffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. New York : Anchor Books, 1959.
22. Goleman D. Emotional Intelligence. London : Bloomsbury, 2020.
23. Grant A. Think Again. New York : Viking, 2021.
24. Hamilton R., Price L., Chernev A. Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. Journal of Consumer Research. 2021.
25. Harvard Business Review. Articles on customer experience and sales. 2023–2025. URL: https://hbr.org
26. Heath C., Heath D. Made to Stick. New York : Random House, 2010.
27. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management. Journal of the Academy of Marketing Science. 2022.
28. Journal of Consumer Research. Articles on consumer behavior. 2022–2024.
29. Journal of Marketing. Articles on customer experience. 2022–2024.
30. Journal of Service Research. Articles on customer interaction. 2022–2024.
31. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. London : Penguin Books, 2021.
32. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. Київ : Наш формат, 2021.
33. Карамушка Л. М. Психологія управління та організаційна психологія. Київ : Каравела, 2021.
34. Карамушка Л. М. Психологічні чинники ефективної професійної діяльності менеджерів. Організаційна психологія. 2020. № 1.
35. Keiningham T., Aksoy L., Bruce H. Customer Experience 3.0. New York : McGraw-Hill, 2022.
36. Клір Дж. Атомні звички. Київ : Наш формат, 2020.
37. Кокун О. М. Психологія професійного становлення особистості. Київ : Інститут психології НАПН України, 2020.
38. Кокун О. М. Психологічні чинники професійного розвитку особистості. Психологія і суспільство. 2020. № 3.
39. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ : КНЕУ, 2021.

40. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2022.
41. Ложкін Г. В. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2021.
42. Максименко С. Д. Психологія особистості. Київ : КНУ, 2021.
43. McKinsey & Company. The state of customer experience. 2023–2024. URL: https://www.mckinsey.com
44. Москалець В. П. Психологія особистості. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
45. Москалець В. П. Соціально-психологічні аспекти взаємодії. Психологія і суспільство. 2020. № 3.
46. Newport C. Deep Work. New York : Grand Central Publishing, 2016.
47. Організаційна психологія. Науковий журнал. 2020–2024.
48. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Київ : Академвидав, 2021.
49. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціально-психологічні механізми взаємодії. Український психологічний журнал. 2020. № 2.
50. Osterwalder A., Pigneur Y. Value Proposition Design. Hoboken : Wiley, 2019.
51. Остервальдер А., Піньєр І. Створення ціннісних пропозицій. Київ : Наш формат, 2020.
52. Онуфрієва Л. А. Психологія професійної діяльності : монографія. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2020.
53. Pink D. To Sell Is Human. New York : Riverhead Books, 2022.
54. Пінк Д. Людина, що продає. Київ : Наш формат, 2022.
55. Пірен М. І. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2020.
56. Раєвська Я. М. Професійне становлення особистості : монографія. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2020.
57. Rawson A., Duncan E., Jones C. The truth about customer experience. Harvard Business Review. 2021.
58. Розенберг М. Ненасильницьке спілкування. Київ : Наш формат, 2020.
59. Савчин М. В. Загальна психологія. Київ : Академвидав, 2022.

60. Савчин М. В. Психологічні механізми взаємодії у професійній діяльності. Вісник КНУ. 2021. № 1.
61. Schwartz B. The Paradox of Choice. New York : HarperCollins, 2019.
62. Semichenco V. A. Psychology of Activity. Kyiv : Slovo, 2020.
63. Senge P. The Fifth Discipline. New York : Doubleday, 2017.
64. Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press, 2021.
65. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Київ : Наш формат, 2021.
66. Татенко В. О. Соціальна психологія. Київ : Либідь, 2022.
67. Титаренко Т. М. Особистість у кризових умовах. Київ : Міленіум, 2020.
68. Український психологічний журнал. Статті. 2020–2024.

ДОДАТКИ